

OFICINA DE DIRECCION DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA PYME DE
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INGENIERÍA ESTRUCTURAS NABLA 4 S.A.S.

Project Management Office (PMO) for the SME provision of engineering services
company Estructuras Nabla 4 S.A.S.

JAVIER EDUARDO HURTADO CARABALLO

Trabajo de Grado

Asesor, docente

José Mauricio Tobar Guinand

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

2020

ÍNDICE

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
MISIÓN	5
VISIÓN	5
VALORES	6
POLITICAS.....	6
MAPA DE PROCESOS.....	6
ORGANIGRAMA	7
ANÁLISIS DEL CONTEXTO	7
EXPERIENCIA	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	14
GENERAL	14
ESPECÍFICOS	14
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	15
PROYECTOS.....	15
OFICINA DE DIRECCION DE PROYECTOS (PMO)	21
Definición	21
Tipos y funciones de PMOs	23
MODELOS DE MADUREZ EN GESTION DE PROYECTOS	27
OPM3 (ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL) .	30
CMMI (Capability Maturity Model Integration)	31
KPM3 (Kerzner Project Management Maturity Model)	33
selección de modelos de madurez	34
ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3).....	37
Dominios OPM3.....	39
Habilitadores Organizacionales (Organizational Enablers – OE).....	40
Mejora de procesos	41
Ciclo OPM3.....	42
MARCO METODOLOGICO	44
TIPO DE ESTUDIO	44

FUENTES DE INFORMACIÓN	45
Fuentes Primarias.....	46
Fuentes Secundarias.....	47
DIAGNÓSTICO DE MADUREZ.....	47
Procedimiento.....	47
Aautoevaluación Self-Assesment Method (SAM)	47
ANALISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS	48
Diagnóstico en los Pasos de Mejora de Procesos.....	49
Diagnóstico por Habilitadores	49
Diagnóstico Total en el Ámbito de Proyectos	50
Resumen y Evaluación de Resultados	51
DISEÑO DE LA PMO PARA LA ORGANIZACION	53
SELECCIÓN DEL TIPO DE PMO A IMPLEMENTAR	53
JUSTIFICACIÓN DE LA PMO.....	54
MISIÓN DE LA PMO	54
OBJETIVOS DE LA PMO.....	55
FUNCIONES DE LA PMO.....	55
DEFINICIÓN DE ÉXITO	57
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	57
MÉTRICAS DE LA PMO	58
PERSONAL DE LA PMO	59
ESTRATEGIA PROPUESTA PARA ESTABLECER LA PMO.....	61
INTERESADOS (STAKEHOLDERS) DE LA PMO.....	62
PRESUPUESTO ESTIMADO.....	63
ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	63
PROYECCION DE LA PMO.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	73

TABLA DE IMÁGENES

Imagen 1. Mapa de procesos de Estructuras Nabla 4 S.A.S.	7
Imagen 2. Organigrama de Estructuras Nabla 4 S.A.S.	7
Imagen 3. Contexto de la organización.	8
Imagen 4. Experiencia Estructuras Nabla 4 S.A.S.	9
Imagen 5. Proyectos 2016-2019.....	10
Imagen 5. Incumplimiento en proyectos ejecutados	11
Imagen 6. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento	16
Imagen 7. Mapa de procesos de Estructuras Nabla 4 S.A.S.	18
Imagen 8. Aplicación de Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento	19
Imagen 9. Etapas generales de las competencias en las PMO	24
Imagen 10. Eligiendo la configuración correcta de PMO	25
Imagen 11. Logros en la gestión de proyectos.....	27
Imagen 12. Modelos de Madurez	29
Imagen 13. Modelo de Madurez OPM3	30
Imagen 14. Modelo de Madurez CMMI	33
Imagen 15. Modelo de Madurez KPM3.....	34
Imagen 16. Modelo de Madurez KPM3.....	34
Imagen 17. Comparación modelos de madurez	35
Imagen 18. Comparación de la visión general de la Dirección de Portafolio, Programa y Proyecto.	40
Imagen 19. Categorías de los habilitadores organizacionales.....	41
Imagen 20. Ciclo OPM3.	43
Imagen 21. Proceso cualitativo. [Figura].	44
Imagen 22. Personal encuestado	46
Imagen 23. Autoevaluación SAM OPM3	48
Imagen 24. Autoevaluación por Mejora de Procesos	49
Imagen 25. Autoevaluación por Habilitadores.....	50
Imagen 26. Autoevaluación de Ámbito de Proyectos	51
Imagen 28. Tabla de resultados de Autoevaluación SAM	52
Imagen 27. Resultados de Autoevaluación SAM.....	52
Imagen 28. Selección del tipo de PMO	53
Imagen 29. Funciones de la PMO	56
Imagen 30. Factores críticos del éxito de la PMO	58
Imagen 31. Personal de la PMO	61
Imagen 32. Estrategia para establecer PMO	62
Imagen 33. Interesados de la PMO	62
Imagen 34. Presupuesto de la PMO	63
Imagen 35. Organigrama de la PMO	63
Imagen 36. Proyección de la PMO	65
Imagen 37. PMO Etapa I.....	66
Imagen 38. Funciones de la PMO	67

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Estructuras Nabra 4 S.A.S. es una sociedad registrada en la Cámara de Comercio de Medellín, en el departamento de Antioquia, creada en el año 2014 con el objeto de desarrollar proyectos de ingeniería en el sector construcción. La actividad principal de la empresa es el diseño estructural de proyectos de obras civiles. Inicialmente cumple funciones como filial en la ciudad de Medellín, pero su desarrollo y crecimiento la convierten en la nueva matriz y centro de operaciones a partir de comienzos del año 2018.

El portafolio de servicios abarca consultoría, interventoría, supervisión técnica y ejecución de obras civiles, sin embargo, el mercado ha empujado la actividad principal de la empresa hacia el desarrollo de diseños estructurales de proyectos de infraestructura, edificaciones residenciales y comerciales y estructuras no convencionales.

La empresa tiene un alto grado de desempeño en nuevas tecnologías y aplicación de recursos innovadores para brindar soluciones a proyectos de ingeniería, se caracteriza por entregar un producto competitivo a nivel técnico y comercial, lo cual le ha permitido generar confianza y obtener prestigio en un mercado exigente y con múltiples barreras de entrada.

De conformidad con el artículo 2º de la ley 590 de 2000, se puede clasificar la empresa Estructuras Nabra 4 S.A.S. de acuerdo con su tamaño como Pequeña Empresa dentro de la categoría de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME):

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto será el de activos totales (Ley 590 de 2000, 2010).

MISIÓN

Somos consultores y especialistas en ingeniería que aportan ideas innovadoras, mejores prácticas de diseños y creatividad para hacer viable los proyectos de nuestros clientes, ya sea una casa, un edificio, un barrio, una ciudad o un país.

Desde el 2014 hemos venido construyendo nuestra reputación, al ofrecer soluciones de valor, combinando creatividad, análisis y un toque de genialidad técnica para ofrecer soluciones eficientes que superan las expectativas de nuestros clientes.

Nos esforzamos por obtener resultados medibles, reduciendo el costo, al tiempo que aumentamos la confiabilidad, el rendimiento y el valor de todo tipo de edificaciones y proyectos de ingeniería. Disfrutamos resolviendo los desafíos de las estructuras más complejas con un equipo enfocado en optimizar, desarrollar análisis complejos, y consejos prácticos y pragmáticos.

VISIÓN

Nuestro objetivo es formar un equipo que brinde soluciones integrales a proyectos de ingeniería, donde seamos un ente facilitador e integrador, garantizando el cumplimiento de los aspectos indispensables durante la fase de diseño, planificación y también en el proceso constructivo.

Esto se logra a través de un seguimiento continuo, midiendo todos los factores incidentes en el ámbito técnico, legal, administrativo y financiero donde se asegure el control y el éxito del proyecto.

Contamos con los profesionales aptos y adecuados para incluir la Interventoría, la Supervisión Técnica Independiente y la ejecución de obras civiles especializadas,

como aspectos fuertes dentro de nuestro portafolio de servicios, así como también la ampliación de nuestros clientes, tanto al sector público como al privado.

VALORES

- Nos enfocamos en lograr y alcanzar la mejor solución en cada momento y lugar. Tenemos el hábito de la **excelencia**, transformamos los problemas en oportunidades.
- Abrazamos el **compromiso** y la **responsabilidad** mutua. Los equipos necesitan compartir el éxito y el fracaso de la misma manera.
- Valoramos la **reputación**, es nuestro mayor activo. La cuidamos mediante la mejora continua, la calidad de nuestros trabajos y la **ética profesional**.
- Se necesita **coraje** para diseñar una estructura. Nuestra cultura fomenta una dinámica de **aprendizaje continuo** y superación para obtener una visión más allá, desatar la imaginación y vencer el miedo.

POLITICAS

La base de nuestra ingeniería son las Leyes, Normativas y mejores prácticas reconocidas mundialmente. Nos regimos bajo el estricto cumplimiento del Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente (NSR-10), la ley 400 de 1997, sus modificaciones y demás decretos relacionados.

Nos caracterizamos por la ética profesional en el ejercicio de la profesión, aplicando la ingeniería con disciplina, con moral y con responsabilidad, estamos conscientes de la importancia y el compromiso con la sociedad en la ejecución de nuestra labor.

MAPA DE PROCESOS

Los procesos operativos de la organización están definidos y se enfocan principalmente en el desarrollo de diseños estructurales de acuerdo con las necesidades particulares de cada cliente.

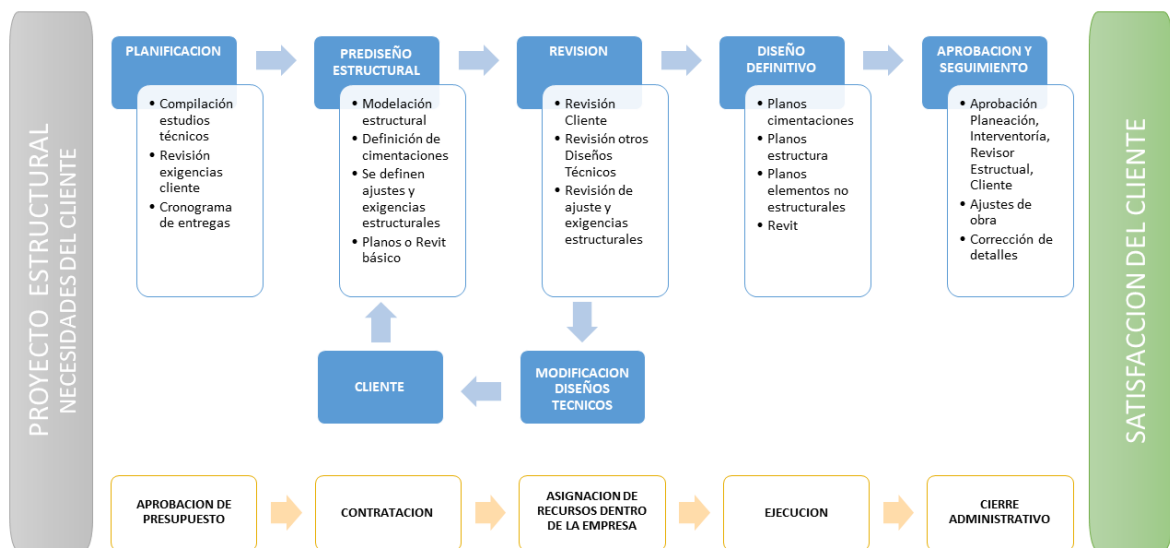


Imagen 1. Mapa de procesos de Estructuras Nabla 4 S.A.S.
Fuente: (Elaboración Propia)

ORGANIGRAMA

Nuestro equipo está conformado por expertos de diferentes disciplinas y con experiencia en proyectos de ingeniería a nivel global, y se organizan bajo el siguiente esquema, que describe la estructura de la organización:

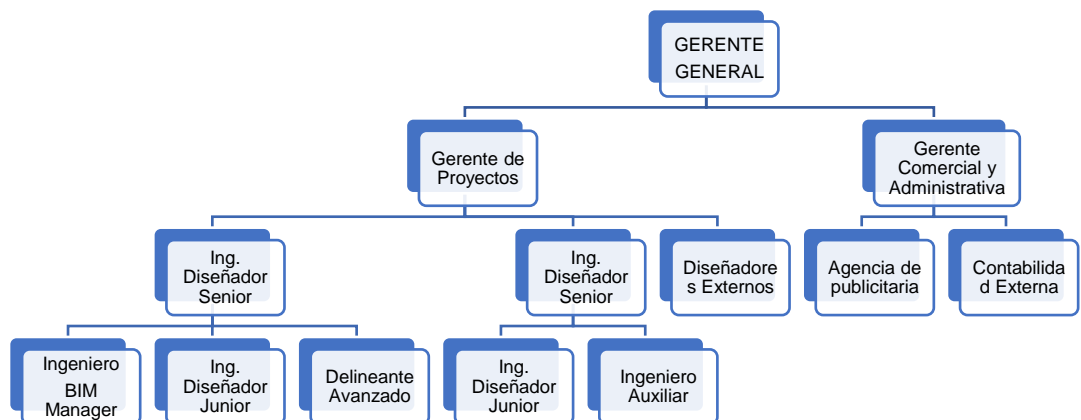


Imagen 2. Organigrama de Estructuras Nabla 4 S.A.S.
Fuente: (Elaboración Propia).

ANALISIS DEL CONTEXTO

Se recolecta, identifica y clasifica información de la organización en relación con el marco general de la empresa:

Grupo	Variable	Descripción y detalle requerido	Responder para la organización seleccionada
Generalidades de la empresa	Sector económico	Indique el sector económico al que pertenece la empresa y si es de tipo público, privado o mixto.	Privado
	Misión organizacional	Misión de la organización	Brindar soluciones de diseño estructural a proyectos de ingeniería
	Estado del sector o industria	Describa el estado actual o foco del sector o industria, por ejemplo: Expansión, consolidación de compañías, externalización del mercado, desarrollo de nuevos productos, etc.	Sector de la construcción, desarrollando productos innovadores y buscando eficiencia en diseños estructurales.
	Competencia	Describa el marco de competencia en el sector para productos o servicios relacionados al de la organización, por ejemplo: sector altamente competido, cuota de mercado fragmentada, oligopolio o fuertes barreras de entrada por tecnología o licenciamiento, etc.	La cantidad de empresas que ofrecen servicios relacionados con diseños estructurales es limitada. Existen barreras de entradas a nivel cultural y político, además de altas exigencias a nivel técnico
	Unidades de negocio	Liste las unidades de negocio más importantes (desde la perspectiva de la participación de negocio) de la organización	Proyectos inmobiliarios y de Infraestructura
	Estrategia	Indique las acciones estratégicas actuales de la organización	1. Implementar soluciones innovadoras que generen beneficios dentro de la organización y destaquen el producto entregado 2. Despliegue a nivel comercial para generar mayor rentabilidad 3. Brindar soluciones eficaces y eficientes de diseño estructural para los proyectos del cliente.
	Volumen de ventas	Indique el volumen de ventas en el último año	Directos: 10 Contratistas externos: 3
	Tamaño de la organización	Número de empleados directos y contratistas	COP 1,085,000,000
Contexto de los proyectos en la empresa	Definición práctica de proyecto en la organización	Describa bajo qué variables es entendido un "proyecto" en la organización	El desarrollo de ingeniería de diseños estructurales de una edificación, conjunto de edificaciones, estructura especial, elemento de infraestructura o cada nuevo producto es un proyecto
	Número de proyectos	Indique el # total de proyectos (formulados como tal) en el último año	17
	Duración promedio de proyectos	Indique el rango de duración de la mayoría (pareto) de los proyectos en la organización en el último año	3 meses
	Tamaño (Valor \$) promedio* de proyectos	Indique el rango de valor \$ de la mayoría (pareto) de los proyectos en la organización en el último año	COP 65,000,000
	Clientes Internos o Externos	Indique quiénes son los clientes (Organizaciones, UEN, áreas/departamentos, u otra agrupación) actuales del área de proyectos	Personas naturales y jurídicas del sector público y privado
	Soporte organización al área de proyectos	Indique la percepción de la organización con respecto al área de proyectos y su contribución a la organización.	No hay cultura desarrollada respecto al área de proyectos, no existe una oficina de proyectos.

Imagen 3. Contexto de la organización.
Fuente: (Garnica, 2013)

EXPERIENCIA

La experiencia certificada es un factor de gran importancia en la actividad principal que desarrolla la empresa Estructuras Nabla 4, de consultoría y diseños estructurales. Por tal motivo, se presenta a continuación un resumen de los principales proyectos ejecutados:

PROYECTO		CLASIFICACION	PROPIETARIO
Metro Cable Picacho Línea P	Estación Acevedo	Infraestructura	Metro Medellín
	Estación Intermedia I	Infraestructura	
	Estación Intermedia II	Infraestructura	
	Estación Retorno	Infraestructura	
	Soporte del sistema electromecánico	Infraestructura	
	Puente Norte	Infraestructura	
	Puente Sur Occidental	Infraestructura	
	Puente Sur Oriental	Infraestructura	
Megacable Pereira	Fachadas	Estructura Metálica	Alcaldía de Pereira
	Estación Olaya Herrera	Infraestructura	
	Estación Terminal de Transportes	Infraestructura	
	Estación UTP	Infraestructura	
	Estación Villa Santana	Infraestructura	
	Soporte del sistema electromecánico	Infraestructura	
	Fachadas	Estructura Metálica	
	Cubiertas	Estructura Metálica	
	Puente Terminal 1	Estructura Metálica	
Prediseño Sistema MetroCable Santo Domingo		Infraestructura	POMA Colombia S.A.S
Proyecto Paraíso		Inmobiliario	Grupo Ascenso S.A.S.
Proyecto Palmeral del Puerto		Inmobiliario	Promotora Sueños & Proyectos
Toledo Mezanine		Estructura Metálica	Habitek Constructora S.A.S.
Cerros Verdes		Inmobiliario	Constructora Monserrate De Colombia S.A.S.
Proyecto Cerro Claro		Inmobiliario	Constructora Monserrate De Colombia S.A.S.
Proyecto Samaria		Inmobiliario	Constructora PEIJ
Proyecto Triángulo Cartagena		Inmobiliario	Grupo Elite
Casa Lombana		Residencial	Ing. Lombana
Iwoka ADM-21-r-51		Inmobiliario	Constructora VSMJ
Pichincha		Industrial	Grupo Elite
34 Street Business Center		Comercial	Pórticos S.A.
Proyecto Altamare		Inmobiliario	Promotora Alamare S.A.S.
Proyecto Citruss Lemmon		Inmobiliario	Pórticos S.A.
Proyecto Balcón de Piedra		Inmobiliario	
Proyecto Punta Azul II		Inmobiliario	Constructora Monserrate De Colombia S.A.S.
Proyecto Central Park		Inmobiliario	Habitek Constructora S.A.S.
Proyecto Alto Bosque		Inmobiliario	DaVas Solutions S.A.S
Proyecto Cerro Azul		Comercial	Constructora Monserrate De Colombia S.A.S.
Proyecto Forum Bussiness Center		Comercial	Habitek Constructora S.A.S.
Proyecto Hotel Santa Marta		Comercial	
Proyecto Viva Apartamentos Envigado		Inmobiliario	Municipio Envigado
Proyecto Villa Roca		Inmobiliario	Constructora Edificio S.A.S.
Casa Solano Guarín		Residencial	Ing. Federico Londoño

Imagen 4. Experiencia Estructuras Nabla 4 S.A.S.
Fuente: (Elaboración Propia).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos dos (2) años se han registrado un total de treinta y dos proyectos terminados, de los cuales se ha incumplido en el alcance o ha habido cambios no controlados en un 53% de los proyectos; no se han ejecutado dentro de los costos y/o beneficios estimados en un 56%; y se ha incumplido en el tiempo de ejecución en un 50% de los proyectos. Para los años 2016 y 2017 se tiene únicamente el registro de la cantidad de proyectos terminados, mas no el registro de incumplimientos. A continuación, se presenta la información de forma tabulada:

PERÍODO	MONTOS	PROYECTOS TERMINADOS	PROYECTOS FALLIDOS					
			INCUMPLIMIENTO EN EL ALCANCE		INCUMPLIMIENTO EN COSTO O PRESUPUESTO		INCUMPLIMIENTO EN TIEMPO	
2016	\$ 549,811,283	9	NO HAY REGISTRO					
2017	\$ 586,275,178	10	NO HAY REGISTRO					
2018	\$ 798,238,027	15	8	53%	9	60%	6	40%
2019	\$ 1,085,203,153	17	9	53%	9	53%	10	59%
2018-2019	\$ 3,019,527,640	32	17	53%	18	56%	16	50%

Imagen 5. Proyectos 2016-2019
Fuente: (Elaboración Propia).

Estas fallas han generado imagen negativa en los clientes, pérdida de oportunidades en celebración de nuevos contratos, reprocesos dentro de la organización y reducción en la rentabilidad; también, en este mismo período, se ha evidenciado fuga de capital intelectual y fallas en la capitalización del conocimiento, todo lo anterior debido a una deficiente gestión de proyectos dentro de la organización.

En Estructuras Nabla se requiere estandarizar, medir, controlar y generar mayores beneficios de los proyectos y de la operación de la organización para lograr alinearlos a los objetivos estratégicos de la misma, se tiene la expectativa de lograrlo mediante la creación de una oficina de dirección de proyectos PMO, lo cual motiva el planteamiento del siguiente interrogante:

¿Cuáles son las características adecuadas para una oficina de proyectos que logre una gestión integrada de proyectos en Estructuras Nabla 4 S.A.S.?

JUSTIFICACIÓN

La falta de cultura de proyectos en la organización se ve reflejada en los indicadores, de alcance, costo y tiempo, de los proyectos mismos, que muestran una importante oportunidad de mejora. A continuación, se detalla el incumplimiento de los proyectos ejecutados en los últimos dos (2) años.

TOTAL PROYECTOS 2018-2019	32	100%
INCUMPLIMIENTO EN EL ALCANCE	17	53%
INCUMPLIMIENTO EN COSTO O PRESUPUESTO	18	56%
INCUMPLIMIENTO EN TIEMPO	16	50%

COD.	PROYECTO	CLASIFICACION	INCUMPLIMIENTO EN EL ALCANCE	INCUMPLIMIENTO EN COSTO O PRESUPUESTO	INCUMPLIMIENTO EN TIEMPO
1801	Fachadas	Estructura Metálica	X	X	X
	Acevedo	Infraestructura	X	X	X
	Intermedia I	Infraestructura	X	X	X
	Intermedia II	Infraestructura	X	X	X
	Retorno	Infraestructura	X	X	X
	Pilonas	Estructuras Especiales			
	Macizos	Estructuras Especiales			
	Puente Norte	Infraestructura			
	Puente Sur Occidental	Infraestructura			
	Puente Sur Oriental	Infraestructura			
1802	Fachadas	Estructura Metálica	X	X	X
	Olaya	Infraestructura	X	X	X
	Terminal	Infraestructura	X	X	X
	UTP	Infraestructura	X	X	X
	Villa Santana	Infraestructura	X	X	X
	Pilonas	Estructuras Especiales			X
	Macizos	Estructuras Especiales			
	Cubiertas	Estructura Metálica	X		
	Puente Terminal 1	Infraestructura	X	X	
	Puente Terminal 2	Estructura Metálica	X	X	
	Puente Terminal 3	Estructura Metálica	X	X	
1901	Santo Domingo	Infraestructura			
1803	Triangulo	Proyecto Inmobiliario		X	X
1805	Manglar	Proyecto Inmobiliario		X	
1806	Cerro Claro Edificio	Proyecto Inmobiliario	X	X	X
1806	Cerro Claro Parqueadero	Proyecto Inmobiliario	X		X
1902	Paraíso Edificio	Proyecto Inmobiliario			
1902	Paraíso Parqueadero	Proyecto Inmobiliario			
1903	Palmeral del Puerto	Proyecto Inmobiliario		X	X
1904	34 Street	Proyecto Comercial	X	X	
1904	Toledo Mezanine	Estructura Metálica			X
1905	Central Park	Proyecto Inmobiliario			
			17	18	16
			53%	56%	50%

Imagen 6. Incumplimiento en proyectos ejecutados
Fuente: (Elaboración Propia)

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, presenta estudios que analizan los factores que explican el éxito y fracaso de las empresas en Colombia, y destaca (Confecámaras, 2017), que de cada diez (10) sociedades creadas en Colombia, cuatro (4) siguen activas después de cinco (5) años de operación, y del total de empresas que se cancelan cada año, cerca del 98% son microempresas.

Estructuras Nabla 4 S.A.S. se encuentra dentro de un grupo privilegiado de empresas que ha logrado vencer la estadística que indica que la mayoría de las empresas tienden a fracasar en los primeros cinco años a partir de su creación. Luego de haber superado la etapa de mayor riesgo y alcanzar cierta estabilidad, se abre un abanico de opciones de mejora y crecimiento, que deben ser manejadas con cautela y de manera metódica y controlada.

Otro indicador, a favor de la organización, revela la importancia de las empresas Pyme en Colombia, señalando que el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, representa más de 90% del sector productivo nacional, es responsable de 35% del PIB y genera 80% del empleo, según el Dane (Revista Dinero, 2017).

Por otro lado, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – Anif, en conjunto con Bancoldex, el Banco de la República, Confecámaras y el Fondo Nacional de Garantías, se ha tomado el trabajo de realizar semestralmente “La gran encuesta Pyme” y publicar sus resultados desde el año 2014. En los resultados se analizan cinco módulos temáticos: Situación actual, Perspectivas, Financiamiento, Acciones de mejoramiento y Capital social de las empresas Pyme, y se presenta el indicador Pyme Anif (IPA) cuyos resultados en el segundo semestre del año 2018 muestran un panorama favorable.

El IPA recoge variables que permiten determinar el ciclo de la economía, a saber: i) la situación económica respecto al período anterior (semestre comparativo); ii) la situación del volumen de ventas respecto al período anterior (semestre comparativo); iii) las expectativas de desempeño de la empresa en el siguiente período; y iv) las expectativas de ventas de la empresa en el siguiente período.

De esta manera, y usando herramientas estadísticas, los umbrales de clima económico quedaron definidos de la siguiente manera: “regular” para valores menores a 55, “bueno” para valores entre 55 y 73, y “muy bueno” para valores mayores a 73.

Durante el segundo semestre de 2018, el IPA se recuperó hacia valores de 59 puntos, pasando del plano denominado como “regular” al “bueno” (ver gráfico 102). Así, este indicador presentó un aumento de 5 unidades con respecto al valor reportado un año atrás, acelerando su crecimiento luego de la estabilidad observada durante el primer semestre de 2018. Dicho desempeño marca el primer ascenso de consideración, luego de la notoria desaceleración que sufrió el indicador durante 2014-2017. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras - Anif, 2018)

Luego de lograr el sostenimiento de la empresa durante su fase inicial, es lógico buscar el progreso mediante alternativas de mejora y acciones para el alcance de mayores éxitos. De acuerdo con un informe realizado por IARA Consulting Group, grupo de consultoría en estrategia empresarial, el error principal de las compañías es que no conocen los factores que determinan su desempeño y por eso fracasan (El Espectador - Redacción Nacional, 2018).

“El país necesita más empresas con cultura de la productividad: que planeen, definan indicadores, midan sus procesos, aumenten la calidad, reduzcan sus costos y optimicen los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado local e internacional”, explica Felipe Torres, expresidente del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (El Espectador - Redacción Nacional, 2018).

La operación de Estructuras Nabla se dedica al desarrollo de proyectos que deben ser ejecutados y entregados bajo restricciones de tiempo, costo y alcance con una calidad determinada, lo cual sugiere que el éxito de la organización será proporcional al grado de obtención de beneficios de los proyectos. Por tal motivo es imperativo el fortalecimiento de la gerencia estratégica de proyectos en la

organización a través de las mejores prácticas disponibles, es aquí donde surge una oportunidad que define el problema a desarrollar en el trabajo de grado.

No hay una fórmula super secreta para el éxito de los proyectos, los datos recolectados por el Project Management Institute – PMI muestran lo necesario y sin importar cómo lo llamen, las organizaciones deben reconocer el poder de la gestión de proyectos (Project Management Institute. Pulso de la Profesión, 2019): patrocinadores ejecutivos comprometidos, proyectos alineados a la estrategia organizacional, control sobre cambios en el alcance y valorar la gestión de proyectos.

Se observa una oportunidad muy importante para la mejora y crecimiento controlado de la organización Estructuras Nabla, en un panorama económico favorable. Además, se cuenta con el apoyo de los ejecutivos para transformar e implementar nuevas acciones dentro de la empresa para generar mayores beneficios y obedecer las prioridades corporativas.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar una oficina de proyectos para la organización Estructuras Nabla 4 S.A.S. que permita una gestión integrada de proyectos en base a las mejores prácticas existentes y metodologías reconocidas.

ESPECÍFICOS

1. Analizar y seleccionar el modelo de madurez más adecuado de la gestión de proyectos en la organización.
2. Realizar un diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en la organización.
3. Diseñar y estructurar la oficina de dirección de proyectos (PMO), de acuerdo con las necesidades de la organización.
4. Planear el futuro de la PMO hasta lograr que cumpla un rol estratégico en la organización.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

PROYECTOS

El Project Management Institute (PMI) es una organización internacional sin ánimo de lucro, que se dedica al estudio y promoción de la Dirección de Proyectos. En su guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, buscando cumplir objetivos mediante la producción de entregables, tangibles o intangibles. La naturaleza temporal del proyecto indica que tiene un principio y un final definidos, mas no significa que sea de corta duración. Asimismo, se manifiesta que los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización, ya sea involucrando a una única persona o a un grupo de personas de una sola o de distintas organizaciones. Para cumplir con los objetivos del proyecto se definen cinco grupos de procesos y diez áreas de conocimiento (Project Management Institute - PMI, 2017):

Grupos de procesos:

1. Grupo de procesos de Inicio
2. Grupo de procesos de Planificación
3. Grupo de procesos de Ejecución
4. Grupo de procesos de Monitoreo y Control
5. Grupo de procesos de Cierre

Áreas de conocimiento:

1. Gestión de la integración del proyecto
2. Gestión del alcance del proyecto
3. Gestión del cronograma del proyecto
4. Gestión de los costos del proyecto
5. Gestión de la calidad del proyecto
6. Gestión de los recursos del proyecto
7. Gestión de las comunicaciones del proyecto
8. Gestión de los riesgos del proyecto
9. Gestión de las adquisiciones del proyecto
10. Gestión de los interesados del proyecto

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Imagen 7. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento
Fuente: (Project Management Institute - PMI, 2017)

En el estándar ISO 21500, se define que "Un proyecto es un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr un objetivo. El logro de los objetivos del

proyecto requiere entregables que satisfagan requisitos específicos, incluyendo múltiples restricciones de tiempo, costo y recursos." (Zandhuis & Stellingwerf, 2013)

PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2) es un método de gestión de proyectos por procesos aplicable a cualquier proyecto de cualquier ámbito, tamaño, organización, ubicación geografía y cultura, define que "un proyecto es una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales según un Business Case convenido." (Grau, s.f.) El Business Case es el documento central en un proyecto PRINCE2, ya que contiene la información sobre: las razones para el proyecto, los beneficios, información de los costos y tiempos.

Entender el significado de Proyecto en una organización nos da las bases para definir nuestros fundamentos para la dirección de los mismos, es importante reconocer las ventajas de trabajar en base a proyectos:

- Existen diversas herramientas, prácticas, principios y técnicas conocidas y reconocidas a nivel mundial aplicables a proyectos.
- Son multidisciplinarios, aplicables en todo tipo de organizaciones.
- Permite controlar los recursos de manera efectiva.
- Son exigidos para adquirir financiamiento en las entidades y fondos de inversión.
- Permiten generar valor y beneficios en las organizaciones.

Aunque existen algunas diferencias en las fases y grupos de procesos propuestas por las distintas metodologías, todas coinciden con que un proyecto debe contar con una fase de iniciación y otra de cierre, por lo general no se les brinda la debida atención a estas dos fases muy importantes para una correcta gestión de proyectos.

La iniciación es la fase que define el proyecto, sus objetivos, el alcance inicial, los interesados, los participantes, y se reúnen los datos y todos los elementos necesarios para iniciar el proyecto.

En la fase de cierre se comprueba si los objetivos fueron alcanzados, se verifica que todos los productos se han entregado y han sido aceptados, se registran las lecciones aprendidas y cualquier recomendación que se tenga para trabajos posteriores.

Actualmente la organización Estructuras Nabla 4 S.A.S., desarrolla sus proyectos en base a un diagrama de procesos, basado en las necesidades y satisfacción del cliente, que se ha definido de manera empírica y sin fundamento en las mejores prácticas de proyectos:



Imagen 8. Mapa de procesos de Estructuras Nabla 4 S.A.S.
Fuente: (Elaboración Propia)

Se aplican parcialmente procesos de planificación, ejecución y monitoreo y control, no existen procesos de inicio y de cierre de proyectos, la falta de este último proceso dificulta la mejora y favorece la repetición de errores e incumplimiento de las restricciones de alcance, costo y tiempo. Asimismo, las áreas de conocimiento no son totalmente aplicadas en los procesos.

A continuación, se muestra sobre la Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento (Project Management Institute - PMI, 2017), cuales se aplican correctamente (✓) y cuales no se aplican (X) en la organización:

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto X	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto X	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento de Proyecto X	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios X	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase X
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS X		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance X	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma ✓		6.6 Controlar el Cronograma ✓	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto ✓		7.4 Controlar los Costos X	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad ✓	8.2 Gestionar la Calidad ✓	8.3 Controlar la Calidad ✓	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades ✓	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equip. ✓	9.6 Controlar los Recursos X	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones X	10.2 Gestionar las Comunicaciones X	10.3 Monitorear las Comunicaciones X	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos X	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos X	11.7 Monitorear los Riesgos X	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones X	12.2 Efectuar las Adquisiciones X	12.3 Controlar las Adquisiciones X	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados X	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados X	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados X	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados X	

Imagen 9. Aplicación de Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento
Fuente: (Elaboración Propia)

En la organización se pueden identificar los problemas e inconvenientes que suelen presentarse en base a la aplicación de procesos y áreas de conocimientos anteriormente revisada:

Generales:

- No están claramente definidos los objetivos estratégicos de la organización, el personal los desconoce, por tal motivo se rigen decisiones por los intereses de cada área o de las labores personales.
- Existe fuga de capital intelectual: al salir de la organización personal con alta capacidad técnica y con una importante experiencia dentro de la organización, no queda documentación ni registros suficientes de sus labores y aprendizajes.
- No existen procesos definidos para la gestión de la Integración del Proyecto, de los riesgos, de comunicaciones y de adquisiciones.
- No existen procesos definidos para la gestión de los interesados, por ejemplo, en el desarrollo de diseños estructurales también se deben tener en cuenta otros diseñadores como interesados (Arquitectónicos, geotécnico, hidrosanitario, eléctrico) y definir su involucramiento y participación.

Procesos de Inicio:

- No se desarrolla acta de constitución, por lo cual no existe un documento inicial de base en el cual evaluar el proyecto luego de finalizado.
- Aunque existe un modelo de contrato entre el cliente y la organización para la prestación del servicio, hay incumplimiento del mismo sin repercusiones.

En especial, los siguientes aspectos afectan la organización:

- Se inicia el proyecto sin contar, dentro de los tiempos estipulados, con la información y requisitos por parte del cliente o de otros interesados, lo cual se deriva en posibles errores y reprocesos.
- Se varía o se amplía el alcance del proyecto y no se modifican plazos de entrega ni costos de los servicios.

Procesos de Planificación:

- El alcance de los proyectos suele variar, generalmente, por nuevas exigencias del cliente o por fallas en la evaluación inicial.

- La recopilación de requisitos no es estandarizada, en ocasiones se recibe información de otros diseñadores técnicos a destiempo, lo cual genera reprocesos.

Procesos de Ejecución:

- Hay fallas en la dirección y gestión del trabajo, en ocasiones se trabaja en base a prioridades de último momento, lo cual distorsiona la planificación de los proyectos y esto genera una situación similar a futuro.
- No existe una metodología para enfrentar contingencias, se frenan otros proyectos y se desvían recursos para resolver situaciones no previstas.

Procesos de Monitoreo y Control:

- Cuando hay proyectos que se desarrollan en simultáneo, no existe un monitoreo y control del tiempo que aplica una persona o recurso en cada proyecto.
- El control de cambios es informal y no registrado.
- Se realiza el monitoreo y control principalmente en la calidad y cronograma, pero en las demás áreas de conocimiento este proceso es deficiente.

Procesos de Cierre:

- El cierre de un proyecto no se hace de manera formal, se basa en el cierre administrativo, desde la parte técnica y operativa no es claro este proceso.
- No existe un registro de lecciones aprendidas, lo cual deriva en repetición de errores.

OFICINA DE DIRECCION DE PROYECTOS (PMO)

Definición

Una oficina de dirección de proyectos (PMO por sus siglas en inglés de “Project Management Office”) también puede ser reconocida bajo distintos términos como: Oficina de gestión de proyectos, Oficina de control de proyectos, Oficina de gestión de programas, Oficina de proyectos, Banco de proyectos, Centro de excelencia,

entre otros. Son unidades de organización, oficinas, grupos o departamentos que surgen por la necesidad de cubrir ciertos objetivos que pueden variar de acuerdo con el tipo de organización, entre los cuales destacan:

- Disminuir el alto índice de proyectos fallidos.
- Coordinar y controlar los distintos proyectos, programas y/o portafolios que se desarrollan simultáneamente dentro de la organización.
- Centralizar la dirección de proyectos, programas y/o portafolios.
- Asegurarse que los proyectos que sean ejecutados estén alineados con las estrategias de la empresa.
- Desarrollar aptitudes de gerencia de proyectos y cultura organizacional dentro de la organización.
- Aplicar las mejores prácticas, los estándares reconocidos y las distintas herramientas y metodologías en la gestión de proyectos.
- Enfrentar los constantes cambios en las condiciones económicas de mercado y demás factores externos.

A continuación, se presenta la definición de oficina de dirección de proyectos (PMO), de acuerdo con fuentes bibliográficas importantes:

Es la organización responsable por la gestión integrada del portafolio de proyectos a partir de metodologías estándares y reconocidas, asimismo es responsable por el desarrollo de la cultura de proyectos y de las competencias necesarias para la ejecución profesional de aquellos. (...) El rol y responsabilidades de las PMOs ha evolucionado desde el monitoreo y seguimiento de proyectos y el control de las competencias básicas hacia la alineación estratégica del negocio y el desarrollo de competencias sofisticadas de los directores de proyectos (Garnica & Lopez, 2019)

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos. (...) La oficina

de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar el papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización (Project Management Institute - PMI, 2017).

Tipos y funciones de PMOs

Una Oficina de Dirección de Proyectos, PMO, no tiene un modelo estandarizado, se define, desarrolla y transforma en función de las necesidades de cada organización. Su estructura puede variar desde algo pequeño, como un par de personas con cierto porcentaje de dedicación, hasta un departamento conformado por un grupo de personas con una dedicación exclusiva a la PMO.

Los tipos y funciones de una PMO pueden variar en los distintos estándares y metodologías. Según (Cleland & Ireland, 2001) “Las necesidades empresariales de la organización definen la oficina de proyectos y ésta crece con tales necesidades”.

El autor Gerard Hill clasifica las PMO en cinco etapas y cada una de ellas con un nivel particular de capacidad funcional, también sirven como indicadores de la madurez de la organización en la gestión de proyectos. Las etapas avanzan desde la vigilancia y control de los proyectos hasta el alineamiento de los proyectos a los objetivos estratégicos de la organización (Hill, 2004). Las etapas son las siguientes:

1. Oficina de proyectos.
2. PMO básica.
3. PMO estándar.
4. PMO avanzada.
5. Centro de excelencia.

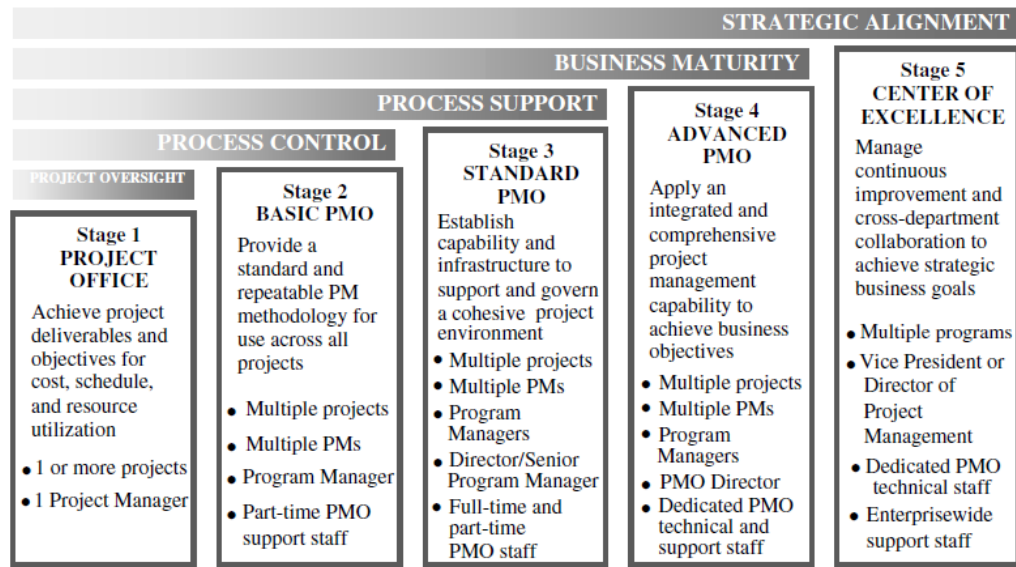


Imagen 10. Etapas generales de las competencias en las PMO
Fuente: (Hill, 2004)

Los autores Casey y Peck, clasifican tres variedades de PMO (Casey & Peck, 2001):

1. **Estación meteorológica:** Su misión es facilitar información objetiva, bien estructurada y comparable. Son informativas, no tienen competencias para coordinar ni autoridad suficiente para tomar decisiones y mejorar proyectos.
2. **Torre de control:** Aplica cuando se desea que la monitorización de proyectos y detección de problemas implique la adopción de medidas correctivas para garantizar que el proyecto se ajuste a los estándares establecidos. Puede utilizarse en combinación con la PMO tipo estación meteorológica.
3. **Fuente de recursos:** En este modelo, la PMO es directamente quien lleva a cabo la dirección de proyectos y programas de la organización, al menos desde el punto de vista de la gestión y la asignación de recursos.

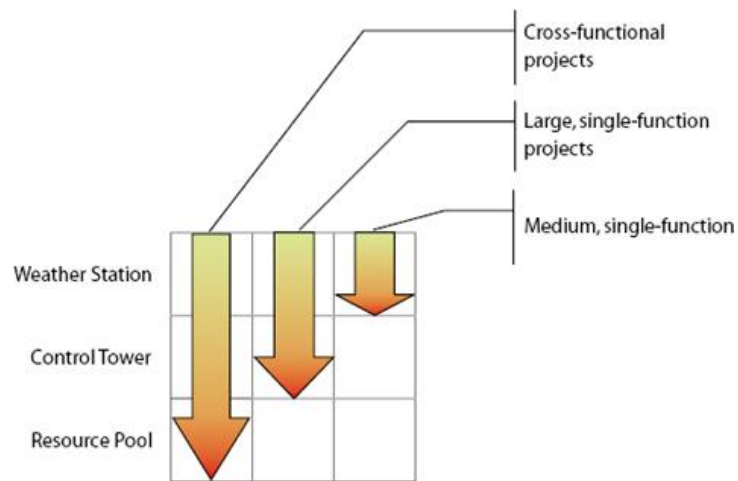


Imagen 11. Eliendo la configuración correcta de PMO
Fuente: (Casey & Peck, 2001)

El PMI define en su guía PMBOK los tipos de PMO en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización (Project Management Institute - PMI, 2017):

1. **De apoyo:** Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
2. **De control:** Las PMO de control proporcionan soportes y exigen cumplimientos por diferentes medios. Estas PMO ejercen un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:
 - La adopción de marco o metodologías de dirección de proyectos.
 - El uso de plantillas, formularios y herramientas específicas.
 - La conformidad con los marcos de gobernanza.
3. **Directiva:** Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.

Cada organización y cada proyecto tienen objetivos y aspiraciones diferentes. En función del estado de maduración de una organización, de su alcance o de sus necesidades, deberá aplicar en mayor o menor medida a cada uno de los tipos de PMO.

La oficina de dirección de proyectos, PMO, puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización, puede apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización (...) La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte (Project Management Institute - PMI, 2017).

De acuerdo con el organigrama de la organización Estructuras Nabla 4 S.A.S., existe el cargo de Gerente de Proyectos y su principal labor es el correcto desarrollo de los proyectos desde el punto de vista operativo con el fin de obtener un producto de calidad cumpliendo con la estimación de costos, tiempo y alcance para generar los mayores beneficios económicos posibles, pero sin una cultura de proyectos y de valor estratégico de los mismos.

El gerente de proyectos cuenta con la suficiente capacidad técnica, autoridad y acceso a la información para lograr implementar algunas mejoras de procesos, enfocadas en Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar. A continuación se destacan algunos logros y labores ya desarrollados en la organización en referencia, a la:

LOGRO	DESCRIPCION	PROCESO
Implementación de herramienta Google Drive	<ul style="list-style-type: none"> - Centralización de la información en la nube con la herramienta Google Drive, minimiza la pérdida de información y documentación, y permite el acceso a la información desde cualquier locación con acceso a Internet. - Organización de la información mediante carpetas por área y con restricciones por permisos. - Estandarización en la organización de carpetas y subcarpetas de cada proyecto. 	Ejecución

	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de usuarios personalizados con el dominio @nabla4.com 	
Gestión del cronograma del proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Al inicio de un proyecto o de una etapa de un proyecto, el gerente de proyectos debe realizar el proceso de planificación del cronograma del proyecto y posteriormente se encarga del monitoreo y control del mismo - Se definen claramente los equipos de trabajo y recursos para cada proyecto, no se desvían recursos indiscriminadamente entre proyectos. - Las etapas para el desarrollo de un proyecto se definen al inicio 	Planificación Monitoreo y Control
Mejora en presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Se tabula una plantilla con los costos en base a tarifas de honorarios por tiempo de ejecución de todos los recursos de la organización. - Para el desarrollo de un presupuesto se evalúa el costo en base a: precios estandarizados por metro cuadrado de diseño y se compara con la plantilla de costos en base a tarifas mensuales. 	Planificación
Estandarización en entregas	<ul style="list-style-type: none"> - Se estandariza el proceso de entrega de productos a los clientes. - La entrega debe cumplir con las pautas de información, documentación y anexos establecida, y se debe entregar de manera formal con carta oficial. - Se designa desde el inicio del proyecto la persona a cargo de realizar las entregas. 	Ejecución
Gestión de la calidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Se establecen responsabilidades específicas en cuanto a la gestión y control de la calidad de los proyectos en base al cargo que ocupa cada colaborador en el organigrama. - Se estandarizan planillas de control de calidad y se asignan responsables para el desarrollo de control en base a estas. 	Ejecución Monitoreo y Control

Imagen 12. Logros en la gestión de proyectos
Fuente: (Elaboración Propia)

Es justamente desde la posición de gerente de proyectos que surge la iniciativa de implementar aspectos de la cultura de proyectos y la propuesta de estudiar la posibilidad de implementar una oficina de proyectos PMO.

MODELOS DE MADUREZ EN GESTION DE PROYECTOS

Uno de los factores críticos de éxito que orienta a la organización hacia el mejoramiento continuo, es la capacidad de autoevaluarse, con el objetivo de diagnosticar y detectar los factores que no le permiten avanzar y a partir de esto,

diseñar planes de mejora. En consecuencia con lo anterior, surgen los “Modelos de madurez en gestión de proyectos”, donde la “Madurez” se puede entender como un desarrollo completo o estado perfecto.

Los modelos de madurez conviene discutirlos en términos de tres dimensiones, como indican (Schlichter & Duncan, 1999), estas dimensiones corresponden a tres etapas que se superponen en el desarrollo del modelo: identificar capacidades organizacionales, modelar estas capacidades en niveles de madurez, y desarrollar un medio de medición. La primera dimensión representa las capacidades o descriptores de madurez y sus interrelaciones, definiendo cuáles son las capacidades esenciales para una organización de dirección de proyectos madura, y cómo se complementan o se oponen entre ellas. Otra dimensión describe estas capacidades en una progresión de un estado menos estable a una condición más controlada y madura. La tercera dimensión representa el medio de medición utilizado para evaluar y guiar la organización a través de distintos niveles para un rendimiento mejorado y predecible.

Los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo (Kerzner, 2001).

Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo-cronograma-calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización. Por el contrario, una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en 25 proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados (Levin & Parviz, 2003).

En la revisión de la literatura se pueden encontrar diversos modelos de madurez organizacional. A continuación, se muestran una visión general de los modelos de madurez más reconocidos:

MODELO DE MADUREZ		AUTOR	NIVELES DE MADUREZ
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	PMI	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizado - Medido - Controlado - Mejora continua
CMMI	Capability Maturity Model Integration	Universidad Carnegie Mellon (CMU) Instituto CMMI	<ul style="list-style-type: none"> - Inicial - Repetible - Definido - Gestionado - Optimizado
KPM3	Kerzner Project Management Maturity Model	Harold Kerzner	<ul style="list-style-type: none"> - Lenguaje común - Procesos comunes - Metodología única - Benchmarking - Mejoramiento continuo
PMMM	Project Management Maturity Model	PM Solutions	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso inicial - Procesos y estándares estructurados - Estándares organizacionales y procesos institucionalizados - Procesos gestionados - Procesos optimizados.
P3M3	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model	Office of Government Commerce (OGC)	Procesos: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Repetible - Definido - Gestionado - Optimización
(PM)2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Young Hoon Kwak y C. William Ibbs	Etapas: <ul style="list-style-type: none"> - AD-HOC - Planificación - Administrado - Integrada - Sostenimiento
P2M	Proyecto y Gestión de Programas de Innovación Empresarial	Asociación de Promoción de Ingenieros de Japón (ENAA)	<ul style="list-style-type: none"> - Entradas - Gerencia de proyectos - Gestión de Programas - Segmentos de la Gerencia de proyectos

Imagen 13. Modelos de Madurez
Fuente: (Elaboración propia)

De los modelos anteriormente presentados se amplía el estudio de los tres (3) primeros, OPM3, CMMI y KPM3, debido a que tienen un mayor nivel de reconocimiento internacional, lo cual a su vez facilita el acceso a la documentación y la obtención de servicios profesionales y recursos capacitados y certificados para acompañar el proceso de implementación y desarrollo de la oficina de proyectos PMO.

OPM3 (ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL)

Es un modelo que permite medir la madurez de una organización basado en la aplicación de mejores prácticas en gestión de proyectos, programas y portafolios. Establece pautas para mejorar la gestión organizacional de proyectos dentro de las organizaciones, proporciona una forma de entregar estrategias a través portafolios, programas y proyectos vinculados entre sí. El modelo OPM3 transforma los procesos en procesos con entregas de alta calidad que sean entendibles, estables, repetibles y predecibles. OPM3 destaca oportunidades para sistemas de gestión más flexibles, adaptables y mejorados (Project Management Institute - PMI, 2013).

OPM3 es un modelo de “Mejores Prácticas” aplicada a un componente de calidad denominado “Mejora del Proceso” en los ámbitos de proyecto, programa o portafolio. Las etapas en la Mejora del Proceso son Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar, conocidas como los niveles SMCI, cada una de las etapas o niveles son secuenciales:

Sigla	Definición	Descripción
S	Estandarizar (<i>standarize</i>)	Revisión de autoridad Documentar el proceso Comunicar el proceso Adherir el proceso
M	Medir (<i>measure</i>)	Identificar procesos críticos, métricas y características Medir procesos críticos Identificar métricas de niveles superiores Medir entradas críticas
C	Controlar (<i>control</i>)	Crear un plan de control de proceso con límites superiores e inferiores Implementar el plan de control Observar el proceso operando dentro de los límites establecidos
I	Mejora Continua (<i>improve</i>)	Una vez un proceso haya sido estandarizado, medido y controlado, las organizaciones pueden mejorarlo continuamente

Imagen 14. Modelo de Madurez OPM3

Fuente: (Elaboración propia)

CMMI (CAPABILITY MATURITY MODEL INTEGRATION)

Inicialmente surge el modelo de madurez Capability Maturity Modes - CMM, un modelo de madurez desarrollado en el año 1986 y publicado en el año 1987 para procesos en el desarrollo e implementación de softwares, desarrollado por la Universidad Carnegie-Mellon para el Software Engineering Institute (SEI), centro de investigación y desarrollo patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América.

En la actualidad contamos con un modelo de madurez CMM evolucionado, el modelo de madurez integrado Capability Maturity Model Integration - CMMI, diseñado para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software, sin embargo, puede ser usado para guiar la mejora de procesos en un proyecto, división o una organización completa. Surge de la integración de varios modelos de madurez CMM:

- **CMM-SW:** Modelo de Madurez de Capacidades para Softwares.
- **SE-CMM:** Modelo de Madurez de Capacidades en la Ingeniería de Sistemas.
- **IPD-CMM:** Modelo de Madurez de Capacidades para el Desarrollo Integrado de Productos.
- **P-CMM:** Modelo de Madurez de Capacidades para Recursos Humanos.
- **SA-CMM:** Modelo de Madurez de Capacidades para la Adquisición de Software.
- **S3M:** Modelo de Madurez de Capacidades para el mantenimiento del software.

El modelo de madurez CMMI está diseñado para optimizar el rendimiento del negocio en un panorama global en constante cambio, el modelo CMMI V2.0 es un conjunto probado de mejores prácticas globales que permite a las organizaciones crear y comparar las capacidades clave que abordan los desafíos empresariales más comunes, entre ellas (CMMI Institute, 2020):

- Garantizar la calidad
- Ingeniería y Desarrollo de Productos

- Prestación y gestión de servicios
- Selección y gestión de proveedores
- Planificación y gestión del trabajo
- Gestión de la resiliencia empresarial
- Gestión de la fuerza de trabajo
- Apoyo a la implementación
- Sustentar el hábito y la persistencia
- Mejorar el rendimiento

CMMI está constituido por cinco niveles de madurez de procesos de software. Cada nivel de madurez provee un conjunto de elementos básicos para continuos procesos de mejora; a su vez, cada nivel constituye un grupo de objetivos, que al ser satisfechos, se establecen como importantes componentes de software (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993).

Nivel	Definición
Inicial	La estabilidad del proceso es incierta, pudiendo ser caótica. No hay planificación; el éxito de los proyectos depende del esfuerzo personal; se producen retrasos y sobrecostos. El resultado de los proyectos es impredecible.
Repetible	Existen procesos establecidos e institucionalizados de gestión de proyectos; existen unas métricas básicas y un razonable seguimiento de la calidad. Esto hace que el nivel de éxito obtenido en este nivel se repita en proyectos posteriores. Se presentan procesos básicos de gerencia, principalmente los relativos a costo, tiempo y funcionalidad. La disciplina del proceso permite que éxitos anteriores sean repetidos en nuevos proyectos similares.
Definido	Los procesos exitosos están establecidos, estandarizados y documentados; se fortalece la gestión de los proyectos y el desarrollo y mantenimiento del software.

Gestionado	Se cuenta con métricas de calidad y productividad que se usan de modo sistemático para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. El software resultante es de alta calidad. Se recolecta información acerca del proceso del software y de la calidad del producto, siendo estos datos entendidos y controlados.
Optimizado	La organización completa está direccionada hacia la mejora continua de los procesos; se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación. Un proceso de mejora continua es posible a partir de informaciones empíricas de los procesos y de las tecnologías e ideas innovadoras.

Imagen 15. Modelo de Madurez CMMI
Fuente: (Elaboración propia)

KPM3 (KERZNER PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL)

Es un Modelo de Madurez en Administración de Proyectos desarrollado por el autor Harold Kerzner, quien lo define así:

Fue creado para preparar a las empresas para el futuro en lugar del presente. Para entender esto, primero se debe reconocer lo que hace que la gestión de proyectos funcione bien. Tener una metodología de gestión de proyectos no necesariamente conduce a la madurez. Tener políticas y procedimientos integrados a lo largo de la metodología tampoco es garantía de que la madurez será inminente. Incluso seguir la Guía PMBOK® exactamente no puede garantizar la madurez. (Kerzner, 2001).

Según (Kerzner, 2001), la madurez se encuentra en el desarrollo de sistemas y procesos que son, por naturaleza, repetitivos y que garantizan una alta probabilidad de éxito estructurado en cinco niveles de progreso, se destaca que los niveles pueden superponerse, dependiendo de los riesgos que la organización desea llevar, no deben ser necesariamente secuenciales.

Adicionalmente, el modelo de madurez KPM3 incluye, un instrumento de evaluación que facilita a las organizaciones el determinar su nivel de madurez mediante instrumentos de evaluación que pueden ser adaptados a cada organización.

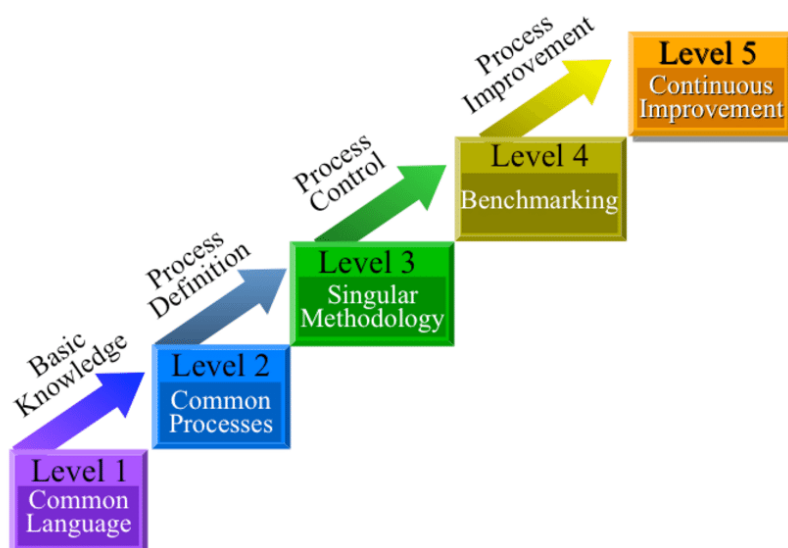


Imagen 16. Modelo de Madurez KPM3
Fuente: (Kerzner, 2001)

Nivel de progreso	Descripción
Lenguaje común	En este nivel la organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos.
Proceso común	En este nivel la organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás.
Metodología única	La organización reconoce el efecto de la sinergia en la combinación de todas las metodologías corporativas en una metodología única centrada en la administración de proyectos.
Benchmarking	En este nivel la organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.
Mejora continua	En este nivel la organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.

Imagen 17. Modelo de Madurez KPM3
Fuente: (Elaboración propia)

SELECCIÓN DE MODELOS DE MADUREZ

De los tres modelos de madurez seleccionados para un análisis más detallado, se presenta una tabla resumen comparativa con criterios que permiten seleccionar el modelo de madurez más favorable para el análisis de la organización.

CRITERIOS	OPM3	KPM3	CMMI
NIVELES DE MADUREZ	1. Estandarizado 2. Medido 3. Controlado 4. Mejora continua	1. Lenguaje común 2. Procesos comunes 3. Metodología única 4. Benchmarking 1. Mejoramiento continuo	2. Inicial 3. Repetible 4. Definido 5. Gestionado 6. Optimizado
ÁMBITO	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto	Proyecto
TIPO DE ORGANIZACIONES	Todo tipo	Todo tipo	Todo tipo Énfasis en TI
FACILIDAD DE ACCESO A INFORMACION	Buena	Buena	Regular
RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL	Si	Si	Si
AÑO DE ÚLTIMA VERSIÓN	2013	2005	2018
CERTIFICACIONES	SI	NO	NO
COMPATIBILIDAD ORGANIZACIÓN	SI	NO	NO
RANKING DE RESULTADO	1	2	3

Imagen 18. Comparación modelos de madurez
Fuente: (Elaboración propia)

Se puede observar que el modelo OPM3, además de alinear la estrategia de la organización con los proyectos individuales, cuenta con certificación en modelos de madurez, abarca las áreas de proyectos, programas y portafolio y tiene una versión vigente. Adicionalmente es compatible con procesos activos en la organización, ya que, como se explicó, actualmente se aplican algunas prácticas basadas en lineamientos del PMI, en sus procesos y áreas de conocimiento, lo que facilita la aplicación del modelo para medir el nivel de madurez.

En base a los criterios expuestos, el modelo de madurez OPM3 se adapta mejor a las necesidades de evaluación requeridas para el estudio y desarrollo del diseño de la oficina de proyectos para la organización Estructuras Nabla 4 S.A.S.

ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3)

(Project Management Institute - PMI, 2013)

El OPM3 es la abreviatura de *Organizational Project Management Maturity Model* o Modelo de Madurez en Gestión Organizacional de Proyectos desarrollado por el PMI, en su tercera edición, establece pautas para mejorar la gestión organizacional de proyectos dentro de las organizaciones, proporciona una forma de entregar estrategias a través portafolios, programas y proyectos vinculados entre sí. El modelo OPM3 transforma los procesos en procesos con entregas de alta calidad que sean entendibles, estables, repetibles y predecibles. OPM3 destaca oportunidades para sistemas de gestión más flexibles, adaptables y mejorados (Project Management Institute - PMI, 2013).

La Gestión Organizacional de Proyectos (Organizational Project Management - OPM), es el fundamento del modelo de madurez OPM3, se define como la estrategia organizacional para producir mayor rendimiento, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible, mediante la integración de:

- Conocimiento
- Estrategia organizacional
- Personas
- Procesos

Enlaza los principios y prácticas del portafolio, de los programas y de la gestión de proyectos, con los habilitadores organizacionales ("Organizational Enablers" definidos en el modelo OPM3) para alinearse con los objetivos estratégicos.

El modelo OPM3, tercera edición, está organizado en seis secciones (Project Management Institute - PMI, 2013):

1. Visión general
2. Conceptos fundamentales
3. Modelo "Organizational Project Management Maturity Model" OPM3
4. Adquirir conocimientos
5. Realizar evaluación
6. Gestionar la mejora

El Modelo de Madurez en Gestión Organizacional de Proyectos, OPM3, es flexible, escalable y aplicable a organizaciones de distintos tipos, tamaño, complejidad y ubicación geográfica, sin importar el grado de madurez, aprovechando los estándares fundamentales del PMI, así como los conocimientos y el compendio de buenas prácticas del PMBOK.

Dentro de los objetivos que podemos alcanzar al ejecutar el modelo OPM3, destacan:

- Evaluar los componentes del sistema organizacional de proyectos.
- Determinar cuáles buenas prácticas se encuentran implementadas.
- Decidir qué áreas mejorar
- Definir las medidas a aplicar en la gestión de proyectos, de programas y portafolio, según la valoración obtenida y en base a la estrategia de la organización.
- Determinar los dominios, procesos y capacidades que deben ser establecidos para una ejecución exitosa de la estrategia y poder desarrollar las estrategias organizacionales.

Se pueden obtener beneficios importantes que incluyen, sin limitarse a:

- Mayor cuota de mercado “Market share”.
- Mejora en la ventaja competitiva.
- Mejora en satisfacción y retención de clientes.
- Mejora en los tiempos de lanzamiento.
- Aumento en productividad.
- Efectividad operacional.
- Rendimientos de entrega predecibles.
- Reducción en costos y reprocesos.
- Fortalecimiento en el vínculo entre estrategia y ejecución.

Existe una importante relación del modelo OPM3 con las oficinas de dirección de proyectos PMO, en el modelo se definen algunas de las funciones que debe cubrir la oficina PMO en la gerencia de proyectos:

- Preparar, guiar, entrenar y vigilar.
- Coordinar la comunicación entre proyectos.
- Desarrollar y gestionar las políticas, procedimientos, plantillas y documentación de los proyectos.
- Identificar y desarrollar metodologías, mejores prácticas y estándares en la dirección de proyectos.

- Gestionar los recursos compartidos entre los proyectos administrados por la oficina PMO.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, las políticas, los procedimientos y plantillas mediante auditorías de proyectos.
- Proveer soporte centralizado para la gestión de cambios y seguimiento de riesgos y problemáticas.

Dominios OPM3

La Gestión Organizacional de Proyectos consiste en tres dominios: Portafolio, Programa y Proyectos, los cuales se encuentra detallados en bibliografía del Project Management Institute (PMI):

- Portafolio: *Standard for Portfolio Management – Fourth Edition*
- Programa: *The Standard for Program Management – Fourth Edition*
- Proyecto: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide – Sixth Edition*

Portafolio, programa y proyectos deben estar alineados con la estrategia de la organización, sin embargo, difieren en la manera que cada uno contribuye en el alcance de los objetivos estratégicos. La dirección del portafolio se alinea con la estrategia organizacional, seleccionando los programas o proyectos correctos, priorizando el trabajo y proporcionando los recursos necesarios, mientras la dirección de programas armoniza los componentes de sus programas y proyectos y controla las interdependencias para alcanzar beneficios específicos. La dirección de proyectos desarrolla e implementa la planificación para lograr alcances específicos que son impulsados por los objetivos del programa o portafolio, los cuales a su vez están sometidos a la estrategia de la organización.

Organizational Project Management			
	Projects	Programs	Portfolios
Scope	Projects have defined objectives. Scope is progressively elaborated throughout the project life cycle.	Programs have a larger scope and provide more significant benefits.	Portfolios have an organizational scope that changes with the strategic objectives of the organization.
Change	Project managers expect change and implement processes to keep change managed and controlled.	Program managers expect change from both inside and outside the program and are prepared to manage it.	Portfolio managers continuously monitor changes in the broader internal and external environment.
Planning	Project managers progressively elaborate high-level information into detailed plans throughout the project life cycle.	Program managers develop the overall program plan and create high-level plans to guide detailed planning at the component level.	Portfolio managers create and maintain necessary processes and communication relative to the aggregate portfolio.
Management	Project managers manage the project team to meet the project objectives.	Program managers manage the program staff and the project managers; they provide vision and overall leadership.	Portfolio managers may manage or coordinate portfolio management staff, or program and project staff that may have reporting responsibilities into the aggregate portfolio.
Success	Success is measured by product and project quality, timeliness, budget compliance, and degree of customer satisfaction.	Success is measured by the degree to which the program satisfies the needs and benefits for which it was undertaken.	Success is measured in terms of the aggregate investment performance and benefit realization of the portfolio.
Monitoring	Project managers monitor and control the work of producing the products, services, or results that the project was undertaken to produce.	Program managers monitor the progress of program components to ensure the overall goals, schedules, budget, and benefits of the program will be met.	Portfolio managers monitor strategic changes and aggregate resource allocation, performance results, and risk of the portfolio.

Imagen 19. Comparación de la visión general de la Dirección de Portafolio, Programa y Proyecto.
Fuente: (Project Management Institute - PMI, 2013)

Habilitadores Organizacionales (Organizational Enablers – OE)

Son prácticas que describen procesos de dirección de proyectos a nivel estructural, cultural, tecnológico y de recursos humanos de las organizaciones, y se pueden aplicar para soportar y mantener la implementación de las Mejores Prácticas en portafolios, programas y proyectos. Las características de los habilitadores se clasifican en dieciocho categorías:

Organizational Enablers	
1. Benchmarking	
2. Competency Management	
3. Governance	
4. Individual Performance Appraisals	
5. Knowledge Management and PMIS	
6. Management Systems	
7. Organizational Project Management Communities	
8. Organizational Project Management Methodology	
9. Organizational Project Management Policy and Vision	
10. Organizational Project Management Practices	
11. Organizational Project Management Techniques	
12. Organizational Structures	
13. Project Management Metrics	
14. Project Management Training	
15. Project Success Criteria	
16. Resource Allocation	
17. Sponsorship	
18. Strategic Alignment	

Imagen 20. Categorías de los habilitadores organizacionales.
Fuente: (Project Management Institute - PMI, 2013)

Mejora de procesos

Para mejorar la eficacia y eficiencia en la dirección organizacional de proyectos se deben seguir los pasos de mejora de procesos establecidos en el modelo de madurez:

1. Estandarizar
 - a. Revisión de autoridad
 - b. Documentar el proceso
 - c. Comunicar el proceso
 - d. Adherir el proceso
2. Medir
 - a. Identificar procesos críticos, métricas y características
 - b. Medir procesos críticos
 - c. Identificar métricas de niveles superiores
 - d. Medir entradas críticas
3. Controlar
 - a. Crear un plan de control de proceso con límites superiores e inferiores
 - b. Implementar el plan de control
 - c. Observar el proceso operando dentro de los límites establecidos

4. Mejorar. Una vez un proceso haya sido estandarizado, medido y controlado, las organizaciones pueden mejorarlo continuamente, en base a tres conceptos:
 - a. Identificar los problemas de base, determinar la causa de por qué el proceso no se está desempeñando al nivel que se requiere.
 - b. Aplicar un esfuerzo enfocado a la mejora del proceso con potenciales soluciones.
 - c. Una vez definida la solución, integrar la mejora del proceso en la organización.

Ciclo OPM3

La aplicación del modelo de madurez OPM3 comprende la aplicación de cuatro pasos:

1. Adquirir conocimiento
Es el entendimiento de la organización: su misión, visión y fundamentos; necesidades, debilidades, objetivos y resultados disponibles; y conocer el modelo OPM3 y cómo realizar la evaluación.
2. Ejecutar la evaluación
Comprende cuatro procesos: establecer un plan, definir el alcance, dirigir la evaluación e iniciar el cambio.
3. Gestionar mejoras
Luego de que la organización se ha comparado y evaluado con el modelo de madurez OPM3, se decide en qué dirección se deben apuntar las mejoras de acuerdo con las necesidades de la organización, definiendo cuáles son las Mejores Prácticas y Capacidades que se desean implementar.
4. Repetir el proceso
A partir de la implementación de las mejoras se debe evaluar si las mismas impactaron sobre los resultados organizacionales, en caso de requerir mejoras adicionales se debe repetir el ciclo OPM3 periódicamente hasta alcanzar el resultado deseado.

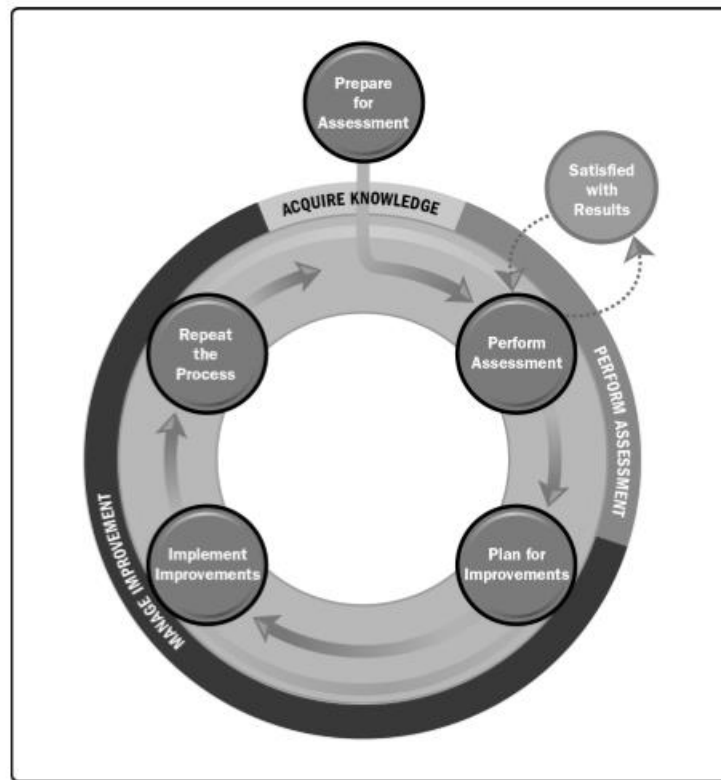


Imagen 21. Ciclo OPM3.
Fuente: (Project Management Institute - PMI, 2013)

MARCO METODOLOGICO

TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo se fundamenta en una investigación descriptiva (por sus alcances y profundidad) y cualitativa (por su acercamiento al objeto y manera de tratar la información).

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, 2014), este tipo de investigación, como lo indica su nombre, describe fenómenos, situaciones, contextos o sucesos, pero sin llegar a determinar cuáles son las causas que lo generan.

A su vez, la investigación se clasifica como cualitativa, ya que implica comprensión, descripción e interpretación en un nivel subjetivo, mediante procedimientos pocos sistemáticos que no se basan en la estadística, y sin una hipótesis preconcebida (Henao, 2019).

La investigación se desarrollará en base a datos obtenidos de literatura existente a través de un proceso de investigación de libros, fuentes digitales, prácticas y estándares reconocidos, fuentes bibliográficas de instituciones, artículos y publicaciones.

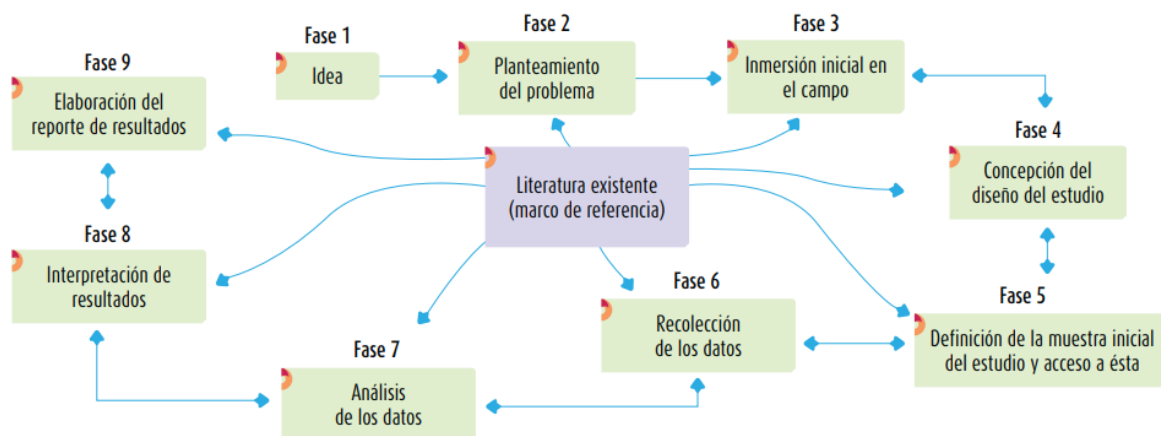


Imagen 22. Proceso cualitativo. [Figura].
Fuente: Hernández Sampieri, (2014)

Adicionalmente se obtendrán datos propios de la organización hacia la cual va dirigida el estudio, a través del propio autor del trabajo de grado, quién ejerce el cargo de Gerente de Proyectos dentro de la empresa Estructuras Nabla 4 S.A.S. y cuenta con la autorización para el tratamiento de la información necesaria para la ejecución de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se plantean, sin limitarse a las siguientes actividades relacionadas con los objetivos específicos:

- a. Estudio de la problemática actual de la empresa. Diagnóstico general y situación en estudio.
- b. Análisis y selección del modelo de madurez de la gestión de proyectos que más se adapte a las características de la empresa Estructuras Nabla 4, con base en las diferentes metodologías y estándares disponibles para tal fin.
- c. Trabajo de campo para la recolección de información que permita realizar el diagnóstico del nivel de madurez actual de la gestión de proyectos en la empresa “Estructuras Nabla 4”.
- d. De acuerdo con las mejores prácticas de la gestión de proyectos, hacer el diseño de la oficina de dirección de proyectos (PMO) que mejor responda a las necesidades y retos de la empresa en particular. Su estructura tendrá en cuenta: contexto organizacional, valor asignado por la organización, organigrama, roles y funciones, métricas, documentos y demás elementos de la dirección de proyectos.
- e. Proyectar la PMO a un nivel directivo y estratégico, de tal manera que contribuya al logro de los objetivos misionales de la organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Se refiere a toda la documentación o materiales que proporcionan información a la investigación requerida para alcanzar los objetivos propuestos.

Fuentes Primarias

Se definen como “aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” (Méndez Álvarez, 1995). También se indica que para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, entrevista, experimental o por observación.

Para realizar las encuestas y evaluaciones se selecciona al personal de los primeros niveles en el organigrama de la organización, esto con el objetivo de obtener respuestas más acertadas. El personal de la organización en los niveles superiores cuenta con un mayor conocimiento de la organización, de todos sus procesos, tienen facilidad de acceso a información y una mejor visión del panorama completo de la organización, mientras que en los niveles más bajos la visión es limitada. Específicamente se seleccionan:

- Gerente General
- Gerente de Proyectos
- Gerente Comercial y Administrativa

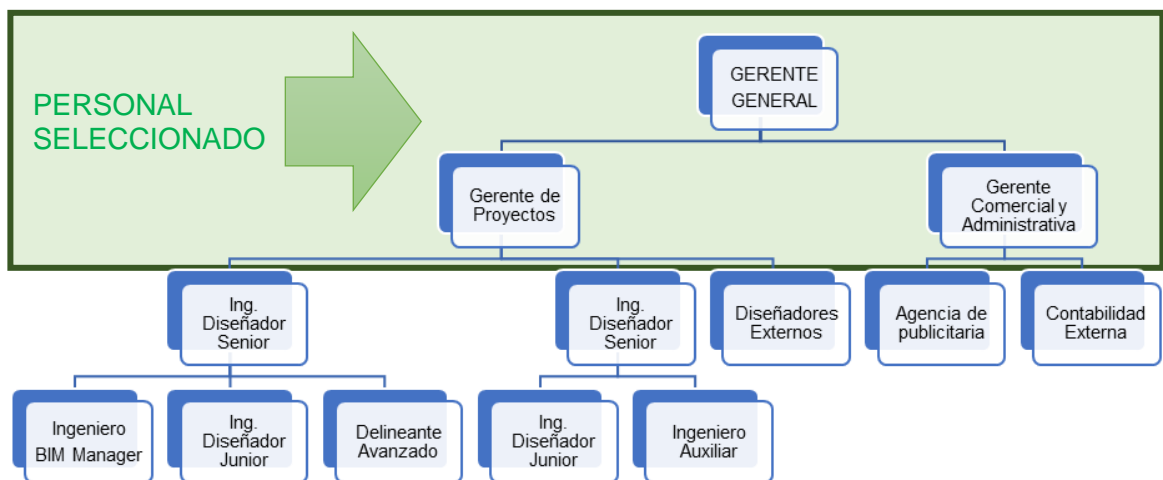


Imagen 23. Personal encuestado
Fuente: (Elaboración Propia)

Fuentes Secundarias

Se refiere a la información que ha sido recopilada y transcrita por personas que la han recibido a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento (Méndez Álvarez, 1995), es decir, todo el material bibliográfico utilizado durante la investigación y especificado en la bibliografía al final del documento.

DIAGNÓSTICO DE MADUREZ

Procedimiento

De los distintos modelos existentes, se elige el OPM3 del Project Management Institute (PMI), y su metodología de autoevaluación Self-Assesment Method (SAM), para determinar el nivel de madurez de la organización en la Dirección Organizacional de Proyectos. A partir de los resultados obtenidos se podrá determinar con mayor precisión el tipo de PMO que mejor se ajusta a la organización en estudio.

Aautoevaluación Self-Assesment Method (SAM)

La autoevaluación Self-Assesment Method (SAM) permite evaluar el estado actual de madurez de la dirección organizacional de proyectos, en relación con el conjunto de mejores prácticas que comprenden el estándar OPM3. Es para uso de una organización cuando busca ganar experiencia con la aplicación de modelos de alto nivel y se quiere familiarizar a la organización con el modelo OPM3.

Los resultados identifican el listado de Mejores Prácticas que la organización demuestra o no demuestra en base a las respuestas de la evaluación.

En el Anexo A1 del modelo de madurez OPM3 (Project Management Institute - PMI, 2013), se identifican las Mejores Prácticas y se clasifica, cada una, en uno de los dieciocho Habilitadores o en uno de los cuatro pasos en la Mejora de Procesos, y a su vez se indica a cuál de los dominios es aplicable.

La autoevaluación consiste en un conjunto de preguntas con opción de respuesta binaria, sí o no, cada pregunta corresponde a una de la Mejores Prácticas anteriormente mencionadas.

Para la autoevaluación SAM de la organización Estructuras Nabla 4 S.A.S. se procedió únicamente con las preguntas que pertenecen al ámbito de proyectos, ya que, por el tamaño de la organización, aún no existen Programas ni Portafolios, se gestiona todo a través de proyectos.

DOMINIO	CLASIFICACION	NÚMERO DE PREGUNTAS
PROYECTOS	PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN (<i>STANDARDIZE</i>)	47
	PROCESO DE CONTROL (<i>CONTROL</i>)	47
	PROCESO DE MEDICION (<i>MEASURE</i>)	47
	PROCESO DE MEJORA (<i>IMPROVE</i>)	47
	HABILITADORES ORGANIZACIONALES (OE)	85
	TOTAL	273

Imagen 24. Autoevaluación SAM OPM3
Fuente: (Elaboración Propia)

ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

Ya que la organización es relativamente joven, con apenas seis (6) años desde su inauguración, en el año 2014, y dos (2) años de crecimiento significativo, desde el año 2018, no cuenta con una cultura en dirección de proyectos y se esperan resultados bajos en el nivel de madurez.

Los resultados de la autoevaluación SAM se tabularon con el fin de identificar el nivel o grado de madurez en el que se encuentra la organización en cuanto a los Pasos de Mejora de Procesos y Habilitadores, todo en el ámbito de Proyectos.

Debido a que las respuestas son binarias, únicamente con dos opciones de respuesta, Sí o No, se calcula el grado de madurez en cada caso en base al porcentaje de respuestas positivas sobre el total de respuestas.

Diagnóstico en los Pasos de Mejora de Procesos

El modelo de madurez OPM3 identifica cuatro (4) etapas de en la Mejora de Procesos: **Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar**, y a su vez en el autodiagnóstico SAM se evalúan 47 preguntas en cada uno de dichos procesos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada caso:



Imagen 25. Autoevaluación por Mejora de Procesos
Fuente: (Elaboración Propia)

Diagnóstico por Habilitadores

El modelo de madurez OPM3 identifica dieciocho (18) habilitadores:

1. Benchmarking
2. Gestión de competencias
3. Gobernanza
4. Evaluación de desempeño individual
5. Gestión del conocimiento

6. Sistemas de gestión
7. Comunidades de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)
8. Metodología de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)
9. Política y visión de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)
10. Prácticas de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)
11. Técnicas de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)
12. Estructuras organizacionales
13. Métricas en dirección de proyectos
14. Entrenamiento en dirección de proyectos
15. Criterios de éxito de proyectos
16. Asignación de recursos
17. Patrocinio
18. Alineación estratégica

Y a su vez, en el autodiagnóstico SAM se evalúan 84 preguntas referentes a los Habilitadores. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

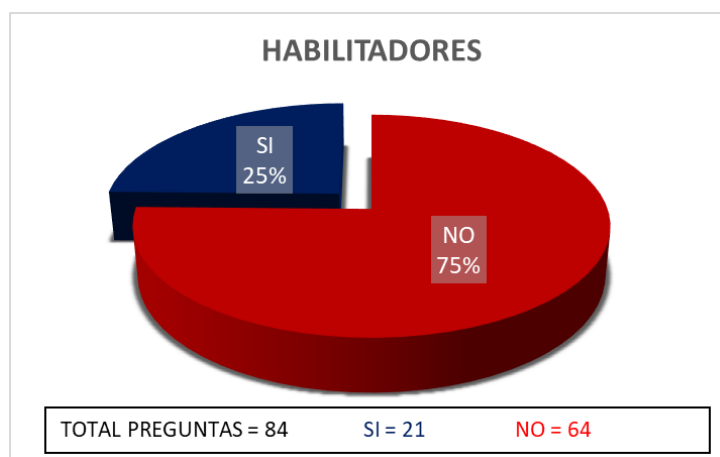


Imagen 26. Autoevaluación por Habilitadores
Fuente: (Elaboración Propia)

Diagnóstico Total en el Ámbito de Proyectos

El ámbito de proyectos agrupa la Mejora de Procesos y Habilitadores, en total suman 272 preguntas y a continuación se presentan los resultados obtenidos:

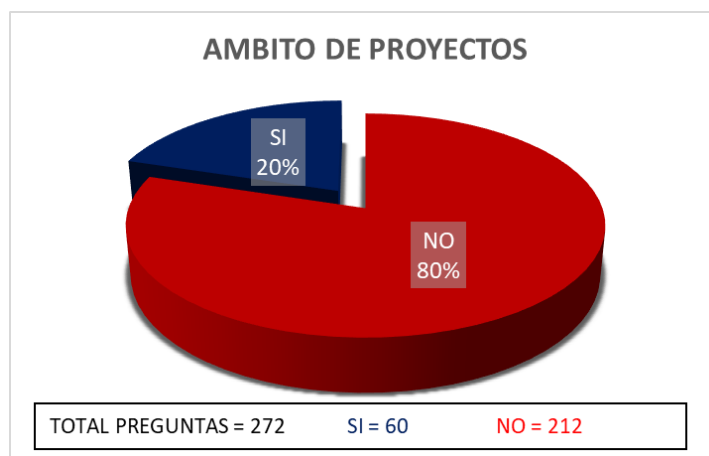


Imagen 27. Autoevaluación de Ámbito de Proyectos
Fuente: (Elaboración Propia)

Resumen y Evaluación de Resultados

Los resultados obtenidos demuestran un grado de madurez bajo en la organización, en el ámbito total de proyectos la organización tiene un 80% de oportunidad de mejora, ya que se obtuvo un 20% de respuestas negativas en la autoevaluación. Los resultados son acordes a lo esperado, teniendo en cuenta el contexto de la organización.

En cuanto a la Mejora de Procesos, se observa que el proceso con menor grado de madurez es el proceso de Medir, con un 9% de respuestas positivas y un 91% de oportunidad de mejora; seguido del proceso de Mejora Continua, con un 15% de respuesta positiva y 85% de oportunidad de mejora. La Mejora de Procesos de Estandarizar y Controlar se encuentran por encima del 20% de grado de madurez, con resultados de 21% y 28% respectivamente, y oportunidades de mejora 79% y 72%.

En referencia a los dieciocho (18) habilitadores se observa un grado de madurez de 25% con oportunidad de mejora del 75%.

A continuación, se presentan los resultados de manera gráfica para facilitar el proceso de identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización en cuanto al grado de madurez, de acuerdo con la autoevaluación. En base a los resultados se debe diseñar el tipo de PMO que mejor se adapta, fortaleciendo los

puntos donde se observa cierto grado de madurez y diseñando soluciones con especial enfoque hacia los puntos débiles.

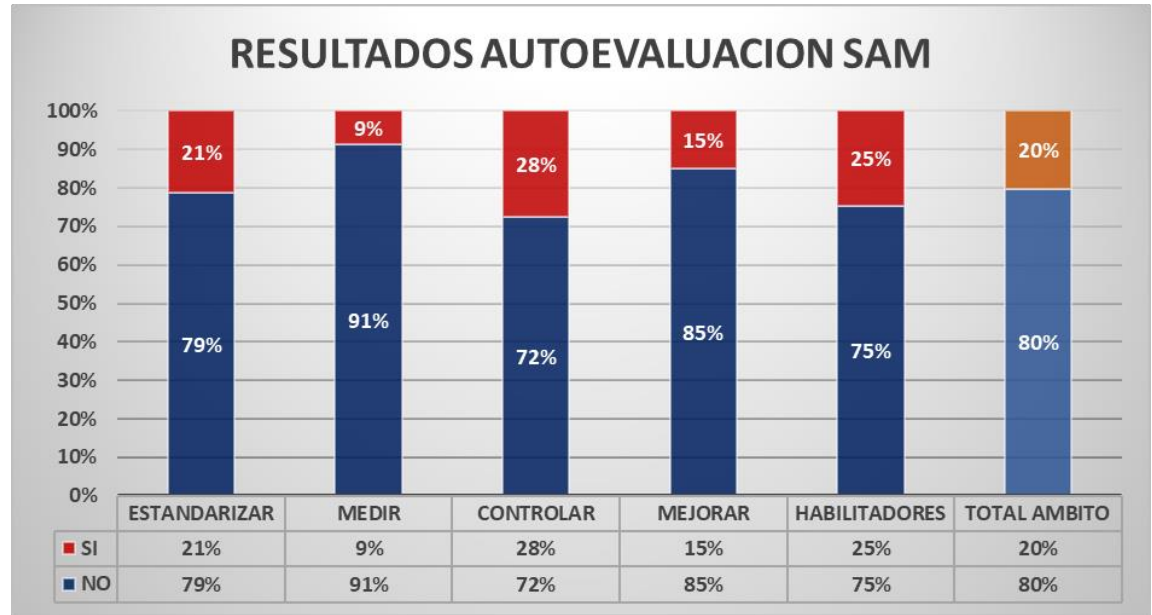


Imagen 28. Tabla de resultados de Autoevaluación SAM
Fuente: (Elaboración Propia)

Estos resultados evidencian que los niveles de mejora de procesos SMCI no se están dando en el orden consecutivo que corresponden, se observa mayor puntaje en niveles superiores de Controlar y Mejorar antes que en Medir.

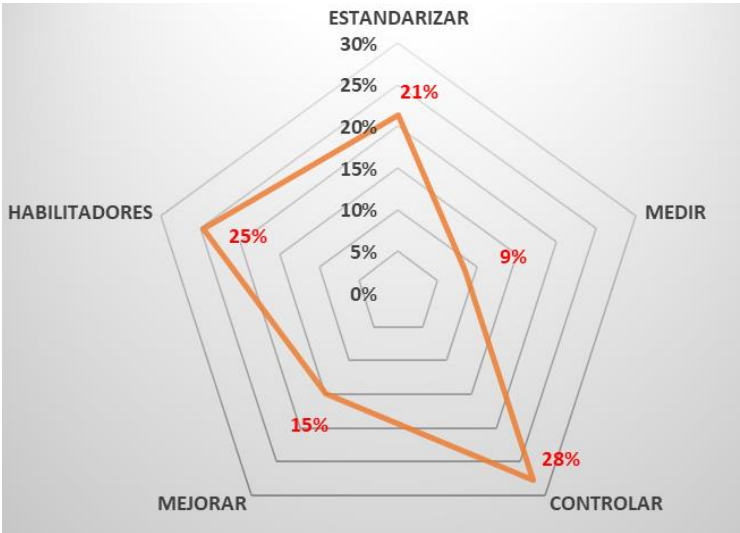


Imagen 29. Resultados de Autoevaluación SAM
Fuente: (Elaboración Propia)

DISEÑO DE LA PMO PARA LA ORGANIZACION

SELECCIÓN DEL TIPO DE PMO A IMPLEMENTAR

El tipo de PMO a implementar se clasifica de acuerdo con sus funciones y/o grado de madurez. Debido a la inexistencia de una oficina de proyectos PMO en la organización, se propone iniciar en el nivel más básico oficinas de proyecto. La oficina de proyectos PMO a implementar debe cumplir con las características planteadas a continuación:

ETAPA I		
AUTOR	CLASIFICACION	CARACTERÍSTICAS
(Project Management Institute - PMI, 2017)	De apoyo	Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
(Casey & Peck, 2001)	Estación meteorológica	Su misión es facilitar información objetiva, bien estructurada y comparable. Son informativas, no tienen competencias para coordinar ni autoridad suficiente para tomar decisiones y mejorar proyectos.
(Hill, 2004)	Oficina de proyectos	Lograr los entregables de los proyectos y cumplir con los objetivos de costo, tiempo y utilización de recursos. Abarca uno o más proyectos y requiere un director de proyectos PMO.

Imagen 30. Selección del tipo de PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

Además de diseñarse la PMO en base a las características de los modelos estudiados, también se tendrán en cuenta los resultados obtenidos de la

autoevaluación SAM de OPM3, con énfasis en la mejora de procesos de Medir y Mejorar, donde se obtuvieron los puntajes más bajos, y fortaleciendo la mejora de procesos de Estandarizar y Controlar que se vienen aplicando parcialmente en la organización.

JUSTIFICACIÓN DE LA PMO

Los resultados de la autoevaluación SAM revisados en la sección anterior, revelan un grado de madurez bajo en la Dirección Organizacional de Proyectos, lo cual indica que una oficina de proyectos puede mejorar significativamente la organización en diversos aspectos.

La organización ha tenido un crecimiento notable gracias a su fortaleza en el manejo técnico de sus proyectos, sin embargo, se ha visto avocada a resolver dificultades sin cultura de dirección de proyectos, generando problemas en aspectos como:

1. Incumplimiento en el alcance, tiempo, costo y los beneficios esperados.
2. Corrupción y cambios no controlados en el alcance de los proyectos.
3. Fuga de conocimiento, no hay capitalización del conocimiento.
4. Reprocesos por falta de cultura de dirección de proyectos.
5. Recursos limitados para gestión de proyectos.
6. Falta de políticas de administración y rigurosidad jurídica alineadas con la definición de los proyectos.

Por lo tanto, se plantea implementar una oficina de proyectos que responda a las necesidades y retos particulares, como solución a los problemas mencionados y como propuesta para generar una cultura de dirección organizacional de proyectos en la organización.

MISIÓN DE LA PMO

El rol de la PMO es generar valor al interior de la organización a través de la cultura organizacional de proyectos, con el propósito de incrementar la rentabilidad de los

proyectos, generar eficiencia en recursos y potenciar su capital humano materializado en el mejoramiento del desempeño personal.

OBJETIVOS DE LA PMO

Estos serán los objetivos principales para el cumplimiento de los propósitos de la oficina de proyectos:

1. Aplicar la metodología de proyectos PMI, con enfoque en los cinco grupos de procesos y diez áreas de conocimiento definidas en el PMI.
2. Aplicar las herramientas del Modelo de Madurez OPM3. Con especial enfoque en el ciclo OPM3, los habilitadores y los pasos para la mejora de procesos.
3. Monitorear los proyectos en cuanto a: costo, tiempo, alcance y recursos.
4. Producir los entregables definidos para los proyectos.
5. Recopilar y entregar lecciones aprendidas en el cierre de los proyectos.
6. Apoyar a las diferentes áreas funcionales para implementar las mejores prácticas.
7. Verificar las políticas y decisiones ejecutivas.

FUNCIONES DE LA PMO

Las funciones que desempeñará la oficina de proyectos inicialmente estarán limitadas por la disponibilidad de recursos (capital humano y económico), el tamaño de la organización y el tipo de PMO a implementar. Es así como se definen las siguientes funciones:

GRUPOS	FUNCIÓN
	Reportar el estado del proyecto a la Gerencia
	Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos

Monitoreo y control del desempeño de los proyectos	Implementar y operar un sistema de información de proyectos
	Desarrollar y mantener un tablero de control de proyecto
Desarrollo de metodologías y competencias en Dirección de Proyectos	Desarrollo e implementación de una metodología estándar.
	Promover la Dirección de Proyectos al interior de la organización.
	Desarrollar la competencia del personal incluyendo entrenamientos.
	Proveer acompañamientos (mentoring) a los gerentes de proyectos.
	Proveer un conjunto de herramientas sin pretender estandarizar.
Aprendizaje organizacional	Monitorear y controlar el desempeño de la PMO.
	Manejar documentación de proyectos anteriores.
	Realizar revisión al culminar los proyectos.
	Realizar auditorías de proyectos.
	Implementar y manejar Bases de Datos de lecciones aprendidas.
	Implementar y manejar Bases de Datos de riesgos.
Gerencia estratégica	Gestión de los beneficios.

Imagen 31. Funciones de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

DEFINICIÓN DE ÉXITO

El principal éxito de la oficina PMO va de la mano con el éxito individual de los proyectos que ejecuta la organización, a continuación, se definen los aspectos principales que determinarán el éxito de la oficina PMO:

1. Alineación de los proyectos de acuerdo con el objetivo estratégico de la compañía
2. Apoyo de la dirección general de la compañía
3. Correcta formulación del alcance de los proyectos
4. Medición y control de la salud de los proyectos con metodologías estándar
5. Baja corrupción del alcance
6. Entrega de beneficios a la organización como: aumento de la rentabilidad y de cartera de clientes
7. Generación de valor por medio de lecciones aprendidas
8. Mejora progresiva de resultados en los diagnósticos de madurez

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Se tienen las siguientes premisas a seguir:

FACTOR CLAVE	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Se requiere del compromiso de todos los involucrados a lo largo del plan de implementación y maduración de la PMO
Patrocinio	Contar con participación y apoyo de la alta dirección
Sinergias	Desarrollo conjunto con los distintos procesos de la organización
Conocimiento	Contar con el talento humano capaz y competente al interior de la PMO con los conocimientos y habilidades requeridas
Cambio Cultural	Compartir y potenciar experiencias. Romper con las barreras del trabajo por silos. Gestión por procesos.

Gobierno y métricas	Definición y aplicación del Modelo de Gobierno de la PMO y gestión del desempeño mediante las métricas establecidas
Inversión	Asegurar las inversiones para apalancar los procesos de la PMO

Imagen 32. Factores críticos del éxito de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

En la etapa inicial de la implementación es necesario un enfoque en los siguientes factores claves:

1. Obtener el patrocinio de la gerencia general.
2. Cambio cultural para realizar la gestión por procesos, ya que es uno de los problemas detectados y es necesario ser mitigado para poder avanzar.
3. Gobierno y métricas, con el fin de establecer una dinámica organizacional y un orden que mitigue los reprocesos.

En la etapa de operación de la PMO, será necesario:

1. Planteamiento de proyectos.
2. Cartas de constitución de los proyectos.
3. Presentaciones de casos.
4. Seguimiento y control de la línea base de los proyectos.
5. Mejora continua: recopilación y documentación de lecciones aprendidas.
6. Planes de capacitaciones y entrenamiento.
7. Evaluación del personal involucrado en los proyectos.

MÉTRICAS DE LA PMO

Se deben establecer métricas de desempeño para la oficina de proyectos diseñada e implementada. La principal herramienta para aplicar como métrica de desempeño debe ser la Autoevaluación SAM de OPM3, la cual se ejecutará periódicamente, en conjunto con el ciclo definido en la OPM3: Adquirir conocimiento, ejecutar la evaluación, gestionar las mejoras y repetir el proceso.

Adicionalmente se deben monitorear los siguientes indicadores para medir el desempeño de la oficina de proyectos:

1. Rentabilidad de proyectos.
2. Porcentaje de proyectos que cumplen el alcance, tiempo, costo y los beneficios esperados.
3. Eficiencia de los recursos invertidos.
4. Grado de afectación por rotación de personal.
5. Grado de aplicación de lecciones aprendidas.
6. Número de sesiones de entrenamiento en Dirección de proyectos.
7. Informes gerenciales
8. Auto Evaluación OPM3

PERSONAL DE LA PMO

La etapa de implementación se hará durante el horario de operación de la compañía, reservando espacios específicos con el equipo y en su mayoría con recursos existentes. Se estima una aplicación del 15% del tiempo del personal seleccionado durante la etapa de implementación de la oficina de proyectos.

La oficina de proyectos compartirá el recurso del capital humano con la operación normal, haciendo uso eficiente de sus recursos, sin generar costos adicionales elevados, que impidan la sostenibilidad en el tiempo de la oficina de proyectos y afecten los rendimientos de la organización. Es así como se asignan roles de la oficina PMO a los colaboradores actuales de la organización:

CARGO OPERATIVO	ROLES PMO	RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
Gerente general	Ejecutivo	Evaluación de resultados de la PMO. Aceptación, cancelación y modificación de proyectos.	Autoridad ejecutiva dentro de la organización.

Gerente de proyectos	Director de la PMO	<p>Conceptualización y creación de la visión y prospectiva gerencial de la compañía.</p> <p>Configurar, implementar y direccionar la operación de la PMO.</p> <p>Planteamiento de proyectos bajo lineamientos de costo, tiempo, alcance definidos con una calidad determinada.</p>	<p>Especialista/magister en gerencia de proyectos con conocimientos técnico-prácticos en gestión de proyectos.</p> <p>Antigüedad mínima de 1 año en cargos gerenciales dentro de la organización.</p>
Diseñador senior	Coordinador de desarrollo	<p>Desarrollo de metodologías y competencias.</p> <p>Implementación de metodología estándar en la ejecución de proyectos.</p>	Experiencia mínima de 1 año dentro de la organización en cargos técnicos.
Diseñador senior	Coordinador de monitoreo y control	Monitoreo y control del desempeño de los proyectos.	Experiencia mínima de 6 meses dentro de la organización en cargos técnicos.
Gerente comercial y administrativa	Directora administrativa PMO	Aplicar herramientas administrativas y jurídicas para el cumplimiento de la línea base de los proyectos.	Experiencia mínima de 1 año dentro de la organización en cargos administrativos.
Diseñador junior	Líder de aprendizaje organizacional	<p>Realizar revisión al culminar los proyectos.</p> <p>Realizar auditorías de proyectos.</p>	Experiencia mínima de 6 meses dentro de la organización en cargos técnicos.

Auxiliar de ingeniería	Asistente de gestión	Gestionar base de datos. Implementar y manejar BD de lecciones aprendidas. Implementar y manejar BD de riesgos.	Experiencia mínima de 6 meses dentro de la organización en cargos técnicos.
------------------------	----------------------	---	---

Imagen 33. Personal de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

ESTRATEGIA PROPUESTA PARA ESTABLECER LA PMO

Se estima un tiempo de ocho (8) meses de implementación para la puesta en operación total de la oficina de proyectos PMO, se desarrollará este plan de trabajo para establecer la PMO en la organización:

Fases de creación de una PMO	Descripción
Diagnóstico	Revisar la situación actual de la compañía, generar conclusiones y recomendaciones así: <ul style="list-style-type: none"> • Entender la estrategia organizacional • Diagnóstico de la situación actual: aplicación de la OPM3
Planificación	Establecer y acordar un plan de acción detallado de tareas y compromisos entre el personal asignado al proyecto, el cliente y patrocinador del mismo. Aquí se debe definir: <ul style="list-style-type: none"> • Alcance • Recursos • Objetivos de la organización • Objetivos de la PMO • Plan de formación
Ejecución	En esta etapa se deben completar todas las actividades establecidas en el plan de acción para lograr cumplir con los objetivos esperados por medio de:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de una <u>metodología</u> de trabajo para la administración de los proyectos. 2. Adquirir una <u>herramienta</u> de trabajo que facilite la gestión de los proyectos. 3. Establecer <u>indicadores</u> para medir la evolución de los proyectos, los ajustes necesarios y que facilite la toma de decisiones.
Implementación	Es la puesta en marcha del plan de acción creado en la etapa de planeación, se realizan ajustes por medio de la mejora continua.
Gestión del cambio	Socializar con los colaboradores de la organización la cultura de Dirección Organizacional de Proyectos para evidenciar a los interesados los beneficios que traerá su implementación.

Imagen 34. Estrategia para establecer PMO
Fuente: (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2018)

INTERESADOS (STAKEHOLDERS) DE LA PMO

Interesado	Relación con la PMO	Expectativas de la PMO
Ejecutivo	Autoridad	Eficiencia, aumento de rentabilidad y torre de control de proyectos.
Director PMO	Líder de proyectos	Poder medir riesgos, la salud de proyectos, gobernabilidad y establecer métricas.
Diseñadores	Apoyo	Evitar reprocesos y claridad en políticas comerciales y administración.
Directora de administración	Apoyo	Tener procesos y procedimientos claros para que su proceso sea eficiente.
Auxiliar	Apoyo	Tener el conocimiento para apoyar al líder de proyectos a medir la salud de los proyectos

Imagen 35. Interesados de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

PRESUPUESTO ESTIMADO

Este presupuesto tuvo en cuenta que el personal seleccionado de la organización invertirá un 15% de su tiempo a soportar la operación de la oficina de proyectos.

DESCRIPCION	COSTO DE IMPLEMENTACION \$COP/mes	COSTO DE OPERACIÓN \$COP/mes
Personal (15% dedic.)	COP 5,500,000	Determinar durante implementación
Bonificaciones	COP 550,000	
Contrataciones externas	COP 1,500,000	
Capacitaciones	COP 1,000,000	
Sub-Total	COP 8,550,000	
Total ocho (8) meses	COP 68,400,000	

Imagen 36. Presupuesto de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Imagen 37. Organigrama de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

PROYECCION DE LA PMO

Para lograr establecer en su totalidad la cultura organizacional de proyectos, no es suficiente con la implementación de una oficina de proyectos PMO de niveles básicos, se debe lograr que la oficina PMO perdure en el tiempo a medida que va subiendo de nivel, adquiriendo mayores niveles de madurez y generando beneficios en la organización hasta alcanzar un nivel estratégico.

Se propone un plan de crecimiento para la oficina PMO en el cual se establecen las características en cada etapa, basados en las distintas literaturas estudiadas. En las Etapa I y Etapa II se proponen características de modelos de tres autores: PMI, Casey & Peck (2001) y Hill (2004). El objetivo final es alinear la oficina de proyectos PMO a un único modelo, en este caso, el modelo PMI, alcanzando un nivel de madurez de **Mejora Continua** regido por una **PMO Directiva**.

La implementación inicial de la oficina de proyectos tiene una duración estimada de ocho (8) meses, al igual que los períodos de transición entre las distintas etapas: Etapa I, Etapa II y PMO Estratégica. El tiempo de operación de la Etapa I y de la Etapa II será de doce (12) meses cada una, para luego comenzar el proceso de transición a la siguiente etapa.

A continuación se representa gráficamente la proyección de la oficina de proyectos PMO en el tiempo:

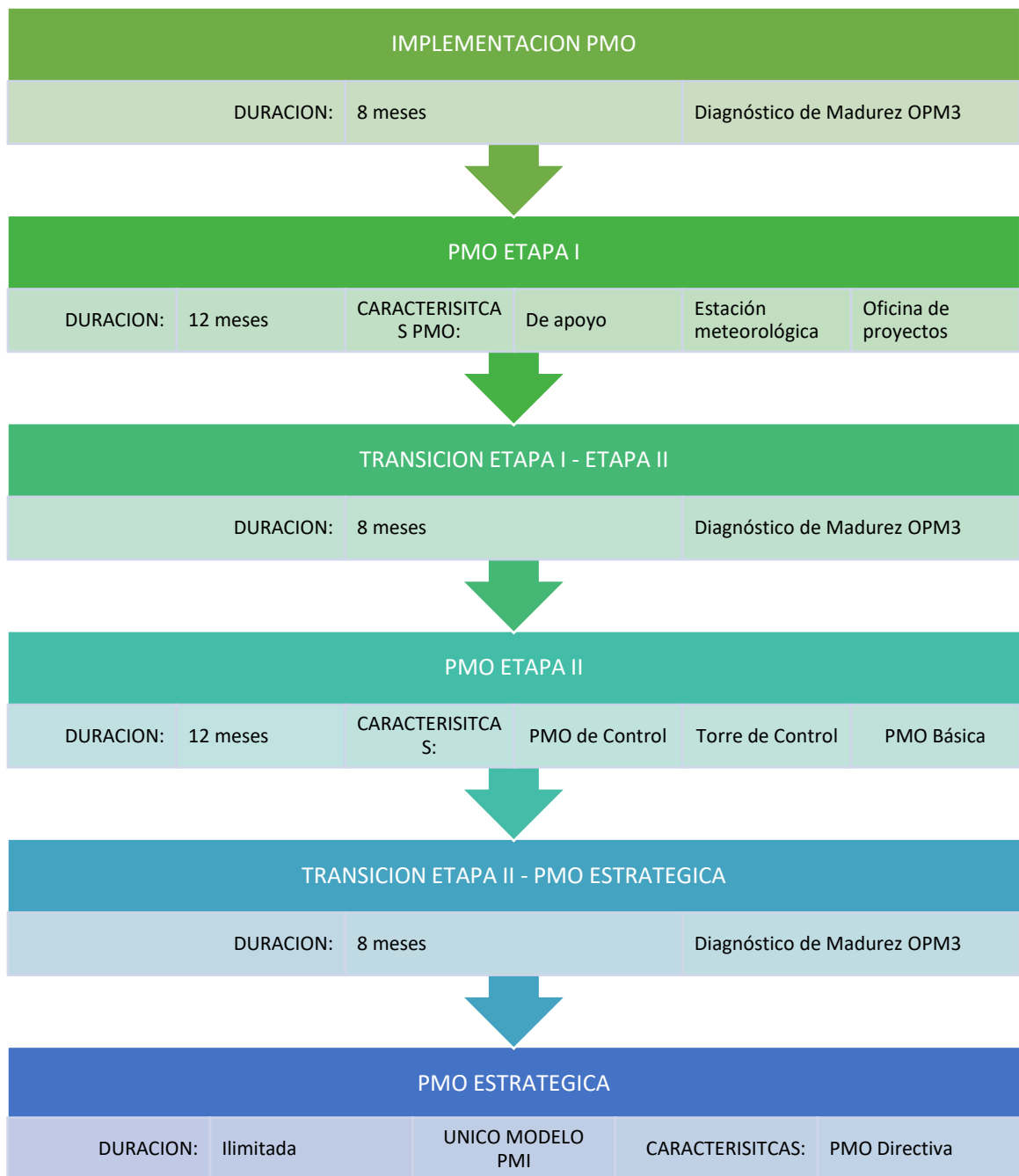


Imagen 38. Proyección de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

Luego de un (1) año de operación de la oficina de proyectos inicialmente implementada, Etapa I, se implementan paulatinamente funciones correspondientes al siguiente nivel de madurez, correspondientes a la Etapa II de la PMO, descritas a continuación:

ETAPA II		
AUTOR	CLASIFICACION	CARACTERÍSTICAS
(Project Management Institute - PMI, 2017)	De control	<p>Las PMO de control proporcionan soportes y exigen cumplimientos por diferentes medios. Estas PMO ejercen un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La adopción de marco o metodologías de dirección de proyectos. • El uso de plantillas, formularios y herramientas específicas. • La conformidad con los marcos de gobernanza.
(Casey & Peck, 2001)	Torre de control	<p>Aplica cuando se desea que la monitorización de proyectos y detección de problemas implique la adopción de medidas correctivas para garantizar que el proyecto se ajuste a los estándares establecidos. Puede utilizarse en combinación con la PMO tipo estación meteorológica.</p>
(Hill, 2004)	PMO básica	<p>Provee una metodología de dirección de proyectos estándar y repetible que pueda ser empleada en todos los proyectos de la organización.</p>

Imagen 39. PMO Etapa I
Fuente: (Elaboración Propia)

Finalmente, se debe alcanzar una oficina PMO Directiva, de nivel estratégico, con grado de Madurez de Mejora Continua, regida por las características del Project Management Institute – PMI:

- La misma debe ser evaluada bajo el modelo de madurez OPM3, obteniendo resultados de madurez de Mejora Continua.
- Debe aplicar continuamente el ciclo OPM3, la mejora de procesos y los habilitadores organizacionales.

- Aplica en su totalidad la correspondencia entre los cinco (5) grupos de procesos y las diez (10) áreas de conocimiento.
- En la mejora continua se ejerce un grado de control elevado de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella.
-
- La madurez de Mejora Continua incluye acciones para realizar la identificación de problemas, implementar las acciones correctivas y mejoras sostenibles.

Adicional a las funciones detalladas en la implementación de la oficina PMO, en su Etapa I, la oficina estratégica incluirá las siguientes funciones de carácter estratégico:

GRUPOS	FUNCIÓN
Gerencia de múltiples proyectos	Coordinar entre proyectos
	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos
	Manejar uno o más Portafolios (PfM)
	Manejar uno o más Programas (PgM)
Gerencia Estratégica	Aconsejar a la alta gerencia
	Participar en la planeación estratégica de la organización
	Gestión de los beneficios
	Revisar y monitorear el entorno organizacional
Otras funciones (no agrupadas)	Ejecutar algunas tareas especializadas para los gerentes de proyectos
	Manejar la interfaz (contraparte) con el cliente
	Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar el salario de los gerentes de proyectos

Imagen 40. Funciones de la PMO
Fuente: (Elaboración Propia)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En referencia a los objetivos planteados inicialmente, se logra diseñar efectivamente una oficina de proyectos específica y ajustada a las necesidades de la organización Estructuras Nabla 4 S.A.S., en base a las mejores prácticas y metodologías reconocidas, y con una proyección para alcanzar un rol estratégico en la organización. La oficina de proyectos a implementar diseñada, cuenta con las herramientas suficientes para lograr una gestión integrada de proyectos en la organización, el alcance de esta condición estratégica dependerá directamente de la gestión de la oficina de proyectos y de la aplicación de los mecanismos de mejora propuestos.

Una oficina de proyectos PMO es un recurso costoso, y luego de su implementación los beneficios no se evidencian de manera inmediata, por tal motivo es de gran importancia el seguimiento a las métricas de desempeño para justificar la inversión mediante los resultados obtenidos. Para que una oficina de proyectos perdure en el tiempo y logre los beneficios esperados, es necesario que su implementación, desarrollo y crecimiento sean ejecutados respetando la planificación, no será tan efectiva la aplicación de algunas prácticas de manera aislada, se debe aplicar el plan de desarrollo de la oficina de proyectos en su totalidad, es de gran importancia el respaldo de los directivos de la organización.

La organización Estructuras Nabla 4 S.A.S. es una empresa PYME, clasificada dentro de la categoría Pequeña y Mediana Empresa, su capacidad económica para invertir en una oficina de proyectos es limitada.

En la propuesta de implementación de la oficina de proyectos diseñada, se plantea un escenario de implementación poco agresivo económicamente para no afectar significativamente las finanzas de la organización: la implementación se realizaría en un período extendido de ocho (8) meses y aplicando un porcentaje de los recursos ya existentes en la organización, se propone la intervención de todos los

colaboradores profesionales de la organización con un 15% de dedicación durante estos ocho meses, complementado con bonificaciones para motivar el alcance de los objetivos y se minimizan las contrataciones externas.

Se logró estudiar y analizar distintos modelos de madurez reconocidos, y seleccionar de manera objetiva el más adecuado para la gestión de proyectos en la organización: Modelo de Madurez OPM3 del Project Management Institute – PMI.

En base al modelo de madurez seleccionado, OPM3, se realizó la autoevaluación de la organización y se obtuvo resultados que demuestran una amplia oportunidad de mejora, con un 80% de oportunidad de mejora en el ámbito de proyectos, asimismo, los resultados nos muestran que se han desarrollado mejoras de proceso en algunos niveles, sin seguir la secuencia propuesta, con resultados máximos de un 28% de mejora de procesos en Controlar. También se pudo determinar que se han desarrollado, en mayores proporciones, niveles superiores como lo son Controlar y Mejorar, antes de lograr Estandarizar y Medir. Para cada una de las mejores prácticas y habilitadores en los cuales se basan los procesos de mejora de la autoevaluación, se recomienda seguir el proceso consecutivo Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar (SMCI).

En la revisión de la Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento propuestas en los fundamentos de proyectos del Project Management Institute – PMI, se observa que la organización Estructuras Nabla 4 S.A.S., a pesar de la falta de cultura organizacional de proyectos, ha logrado implementar algunos procesos y áreas de conocimiento correctamente.

La guía PMBOK del Project Management Institute – PMI y su modelo de madurez OPM3, reúnen estándares, fundamentos, normas y mejores prácticas reconocidas a nivel mundial, lo cual favorece la obtención de servicios profesionales y recursos capacitados y certificados para acompañar el proceso de implementación y desarrollo de la oficina de proyectos PMO.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras - Anif. (2018). La gran encuesta Pyme. 41. Obtenido de http://anif.co/sites/default/files/publicaciones/gepnacional_ii-18.pdf
- Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network*, 40-47.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2001). *Manual portátil del administrador de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- CMMI Institute. (2020). *CMMI Institute an Isaca Enterprise*. Obtenido de <https://cmmiinstitute.com/cmmi>
- Confecámaras. (Agosto de 2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. 6. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_14.pdf
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/operations/articles/implementar-pmo-agil.html>
- El Espectador - Redación Nacional. (29 de Octubre de 2018). ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? *El Espectador*.
- Garnica, E. (2013). TALLER PMO para Gerencia Estratégica de proyectos. Medellín: EAFIT.
- Garnica, E., & Lopez, R. (2019). Gerencia Estratégica de Proyectos. Medellín.
- Grau, J. L. (s.f.). *Management Certification Company*. Obtenido de <https://managementplaza.es/blog/5-conceptos-claves-para-entender-prince2/>

- Henao, M. (2019). Metodología de la Investigación 2019. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En *Metodología de la investigación* (pág. 92). México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Hill, G. M. (2004). Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. *Information Systems Management* , 45-51.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. Nueva York: JOHN WILEY & SONS.
- Kerzner, H. (2001). *Using the Project Management Maturity Model* . New York: John Wiley & Sons.
- Levin, G., & Parviz, R. (2003). *Achieving Project Management Success Using Virtual Teams*. Boca Ratón: J. Ross.
- Ley 590 de 2000. (10 de Julio de 2010). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro,. Decreto Nacional 2473 de 2010.
- Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestion de Proyectos*. Bogota: MM Editores.
- Padilla, S. (21 de Febrero de 2018). *¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M., & Weber, C. (1993). *Capability Maturity Model Version 1.1*. Pittsburg: Carnegie Mellon University.

PMO informatica.com. (14 de 02 de 2019). *PMO informatica.com*. Obtenido de <http://www.pmoinformatica.com/2013/03/pmbok-5ta-edicion-el-papel-de-la-pmo.html>

Project Management Institute - PMI. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* (Vol. 3rd Edition). Newton Square: Project Management Institute - PMI.

Project Management Institute - PMI. (2017). *Guía del PMBOK* (Vol. 6ta edición). Newton Square: Project Management Institute - PMI.

Project Management Institute. Pulso de la Profesión. (Marzo de 2019). *The Future of Work*. PMI.

Revista Dinero. (2 de Febrero de 2017). *Mipymes: Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia*. Obtenido de Dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

Schlichter, J., & Duncan, W. R. (1999). An organizational PM maturity model. *PM Network*, 13-18.

Yegidis, B., & Weinbach, R. (2005). *Research Methods for Social Workers*. (A. & Bacon, Ed.)

Zandhuis, A., & Stellingwerf, R. (2013). *ISO 21500 Orientación sobre la gestión de proyectos - Guía de bolsillo*. Holanda: Van Haren Publishing.

ANEXOS

**AUTOEVALUACION OPM3
ESTRUCTURAS NABLA 4 S.A.S.**

AMBITO DE PROYECTOS							
#	Best Practice ID	SAM Question Traducción	SAM Question	SI	NO	Project Domain	Procces Improvement Stage
1	1005	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Standardize the "Develop Project Charter" process?		X	Project	Standardize
2	1700	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Measure the "Develop Project Charter" process?		X	Project	Measure
3	2240	¿Controla su organización el proceso "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Control the "Develop Project Charter" process?		X	Project	Control
4	2630	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Improve the "Develop Project Charter" process?		X	Project	Improve
5	1020	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Does your organization Standardize the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project	Standardize
6	1710	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Does your organization Measure the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project	Measure
7	2250	¿Controla su organización el proceso "Desarrollar plan de gestión de proyectos"?	Does your organization Control the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project	Control
8	2640	¿Mejora su organización el proceso "Desarrollar plan de gestión de proyectos"?	Does your organization Improve the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project	Improve
9	1230	¿Estandariza su organización el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Standardize the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project	Standardize
10	1920	¿Su organización mide el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Measure the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project	Measure
11	2460	¿Controla su organización el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Control the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project	Control
12	2850	¿Mejora su organización el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Improve the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project	Improve
13	1035	¿Estandariza su organización el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Standardize the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project	Standardize
14	1045	¿Su organización mide el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Measure the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project	Measure
15	1055	¿Controla su organización el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Control the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project	Control
16	1065	¿Mejora su organización el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Improve the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project	Improve
17	1310	¿Estandariza su organización el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios"?	Does your organization Standardize the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project	Standardize
18	2000	¿Su organización mide el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios"?	Does your organization Measure the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project	Measure
19	2540	¿Controla su organización el proceso "Realizar control de cambios integrado"?	Does your organization Control the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project	Control
20	2930	¿Mejora su organización el proceso "Realizar control de cambios integrado"?	Does your organization Improve the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project	Improve
21	1390	¿Estandariza su organización el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Standardize the "Close Project or Phase" process?	X		Project	Standardize
22	2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Measure the "Close Project or Phase" process?		X	Project	Measure
23	2620	¿Controla su organización el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Control the "Close Project or Phase" process?	X		Project	Control
24	3010	¿Mejora su organización el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Improve the "Close Project or Phase" process?		X	Project	Improve
25	7500	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de alcance de plan"?	Does your organization Standardize the "Plan Scope Management" process?		X	Project	Standardize
26	7550	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del alcance de planificación"?	Does your organization Measure the "Plan Scope Management" process?		X	Project	Measure
27	7600	¿Controla su organización el proceso de "Gestión de alcance de plan"?	Does your organization Control the "Plan Scope Management" process?		X	Project	Control
28	7650	¿Mejora su organización el proceso de "Gestión de alcance de plan"?	Does your organization Improve the "Plan Scope Management" process?		X	Project	Improve
29	1030	¿Estandariza su organización el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Standardize the "Collect Requirements" process?		X	Project	Standardize
30	1720	¿Su organización mide el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Measure the "Collect Requirements" process?		X	Project	Measure

31	2260	¿Controla su organización el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Control the "Collect Requirements" process?		X	Project	Control
32	2650	¿Mejora su organización el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Improve the "Collect Requirements" process?		X	Project	Improve
33	1040	¿Estandariza su organización el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Standardize the "Define Scope" process?	X		Project	Standardize
34	1730	¿Su organización mide el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Measure the "Define Scope" process?		X	Project	Measure
35	2270	¿Controla su organización el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Control the "Define Scope" process?		X	Project	Control
36	2660	¿Mejora su organización el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Improve the "Define Scope" process?		X	Project	Improve
37	1075	¿Estandariza su organización el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Standardize the "Create WBS" process?		X	Project	Standardize
38	1085	¿Su organización mide el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Measure the "Create WBS" process?		X	Project	Measure
39	1095	¿Controla su organización el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Control the "Create WBS" process?		X	Project	Control
40	1105	¿Mejora su organización el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Improve the "Create WBS" process?		X	Project	Improve
41	1320	¿Estandariza su organización el proceso de "Validar alcance"?	Does your organization Standardize the "Validate Scope" process?		X	Project	Standardize
42	2010	¿Su organización mide el proceso de "Validar alcance"?	Does your organization Measure the "Validate Scope" process?		X	Project	Measure
43	2550	¿Controla su organización el proceso "Validar alcance"?	Does your organization Control the "Validate Scope" process?		X	Project	Control
44	2940	¿Mejora su organización el proceso "Validar alcance"?	Does your organization Improve the "Validate Scope" process?		X	Project	Improve
45	1330	¿Estandariza su organización el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Standardize the "Control Scope" process?		X	Project	Standardize
46	2020	¿Su organización mide el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Measure the "Control Scope" process?		X	Project	Measure
47	2560	¿Controla su organización el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Control the "Control Scope" process?		X	Project	Control
48	2950	¿Mejora su organización el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Improve the "Control Scope" process?		X	Project	Improve
49	7510	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Standardize the "Plan Schedule Management" process?		X	Project	Standardize
50	7560	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Measure the "Plan Schedule Management" process?		X	Project	Measure
51	7610	¿Controla su organización el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Control the "Plan Schedule Management" process?		X	Project	Control
52	7660	¿Mejora su organización el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Improve the "Plan Schedule Management" process?	X		Project	Improve
53	1050	¿Estandariza su organización el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Standardize the "Define Activities" process?	X		Project	Standardize
54	1740	¿Su organización mide el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Measure the "Define Activities" process?		X	Project	Measure
55	2280	¿Controla su organización el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Control the "Define Activities" process?	X		Project	Control
56	2670	¿Mejora su organización el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Improve the "Define Activities" process?	X		Project	Improve
57	1060	¿Estandariza su organización el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Standardize the "Sequence Activities" process?	X		Project	Standardize
58	1750	¿Su organización mide el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Measure the "Sequence Activities" process?		X	Project	Measure
59	2290	¿Controla su organización el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Control the "Sequence Activities" process?		X	Project	Control
60	2680	¿Mejora su organización el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Improve the "Sequence Activities" process?		X	Project	Improve
61	1115	¿Estandariza su organización el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Standardize the "Estimate Activity Resources" process?	X		Project	Standardize
62	1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Measure the "Estimate Activity Resources" process?		X	Project	Measure
63	1135	¿Controla su organización el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Control the "Estimate Activity Resources" process?		X	Project	Control
64	1145	¿Mejora su organización el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Improve the "Estimate Activity Resources" process?	X		Project	Improve
65	1070	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Standardize the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project	Standardize
66	1760	¿Su organización mide el proceso "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Measure the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project	Measure
67	2300	¿Controla su organización el proceso "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Control the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project	Control
68	2690	¿Mejora su organización el proceso "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Improve the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project	Improve
69	1080	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Standardize the "Develop Schedule" process?		X	Project	Standardize
70	1770	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Measure the "Develop Schedule" process?		X	Project	Measure

71	2310	¿Controla su organización el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Control the "Develop Schedule" process?	X		Project	Control
72	2700	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Improve the "Develop Schedule" process?		X	Project	Improve
73	1340	¿Estandariza su organización el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Standardize the "Control Schedule" process?		X	Project	Standardize
74	2030	¿Su organización mide el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Measure the "Control Schedule" process?		X	Project	Measure
75	2570	¿Controla su organización el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Control the "Control Schedule" process?	X		Project	Control
76	2960	¿Mejora su organización el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Improve the "Control Schedule" process?		X	Project	Improve
77	7520	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Standardize the "Plan Cost Management" process?		X	Project	Standardize
78	7570	¿Su organización mide el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Measure the "Plan Cost Management" process?		X	Project	Measure
79	7620	¿Controla su organización el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Control the "Plan Cost Management" process?		X	Project	Control
80	7670	¿Mejora su organización el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Improve the "Plan Cost Management" process?		X	Project	Improve
81	1100	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Standardize the "Estimate Costs" process?	X		Project	Standardize
82	1790	¿Su organización mide el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Measure the "Estimate Costs" process?	X		Project	Measure
83	2330	¿Controla su organización el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Control the "Estimate Costs" process?	X		Project	Control
84	2720	¿Mejora su organización el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Improve the "Estimate Costs" process?	X		Project	Improve
85	1110	¿Estandariza su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Standardize the "Determine Budget" process?	X		Project	Standardize
86	1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Measure the "Determine Budget" process?	X		Project	Measure
87	2340	¿Controla su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Control the "Determine Budget" process?	X		Project	Control
88	2730	¿Mejora su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Improve the "Determine Budget" process?	X		Project	Improve
89	1350	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Standardize the "Control Costs" process?		X	Project	Standardize
90	2040	¿Su organización mide el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Measure the "Control Costs" process?	X		Project	Measure
91	2580	¿Controla su organización el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Control the "Control Costs" process?	X		Project	Control
92	2970	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Improve the "Control Costs" process?	X		Project	Improve
93	1130	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar la gestión de calidad"?	Does your organization Standardize the "Plan Quality Management" process?		X	Project	Standardize
94	1820	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de calidad"?	Does your organization Measure the "Plan Quality Management" process?		X	Project	Measure
95	2360	¿Controla su organización el proceso de "Gestión de calidad del plan"?	Does your organization Control the "Plan Quality Management" process?		X	Project	Control
96	2750	¿Mejora su organización el proceso de "Planificar la gestión de calidad"?	Does your organization Improve the "Plan Quality Management" process?		X	Project	Improve
97	1240	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Garantía de Calidad"?	Does your organization Standardize the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project	Standardize
98	1930	¿Su organización mide el proceso de "Realizar Garantía de Calidad"?	Does your organization Measure the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project	Measure
99	2470	¿Controla su organización el proceso "Realizar garantía de calidad"?	Does your organization Control the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project	Control
100	2860	¿Mejora su organización el proceso "Realizar garantía de calidad"?	Does your organization Improve the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project	Improve
101	1360	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Standardize the "Control Quality" process?	X		Project	Standardize
102	2050	¿Su organización mide el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Measure the "Control Quality" process?	X		Project	Measure
103	2590	¿Controla su organización el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Control the "Control Quality" process?	X		Project	Control
104	2980	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Improve the "Control Quality" process?	X		Project	Improve
105	1090	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Standardize the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project	Standardize
106	1780	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Measure the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project	Measure
107	2320	¿Controla su organización el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Control the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project	Control
108	2710	¿Mejora su organización el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Improve the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project	Improve
109	1150	¿Estandariza su organización el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Standardize the "Acquire Project Team" process?		X	Project	Standardize

110	1840	¿Su organización mide el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Measure the "Acquire Project Team" process?		X	Project	Measure
111	2380	¿Controla su organización el proceso "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Control the "Acquire Project Team" process?	X		Project	Control
112	2770	¿Mejora su organización el proceso "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Improve the "Acquire Project Team" process?		X	Project	Improve
113	1250	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Standardize the "Develop Project Team" process?		X	Project	Standardize
114	1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Measure the "Develop Project Team" process?		X	Project	Measure
115	2480	¿Controla su organización el proceso "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Control the "Develop Project Team" process?	X		Project	Control
116	2870	¿Mejora su organización el proceso "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Improve the "Develop Project Team" process?		X	Project	Improve
117	1155	¿Estandariza su organización el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Standardize the "Manage Project Team" process?		X	Project	Standardize
118	1165	¿Su organización mide el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Measure the "Manage Project Team" process?		X	Project	Measure
119	1175	¿Controla su organización el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Control the "Manage Project Team" process?	X		Project	Control
120	1185	¿Mejora su organización el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Improve the "Manage Project Team" process?		X	Project	Improve
121	1160	¿Estandariza su organización el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Standardize the "Plan Communications Management" process?		X	Project	Standardize
122	1850	¿Su organización mide el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Measure the "Plan Communications Management" process?		X	Project	Measure
123	2390	¿Controla su organización el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Control the "Plan Communications Management" process?		X	Project	Control
124	2780	¿Mejora su organización el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Improve the "Plan Communications Management" process?		X	Project	Improve
125	1260	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Standardize the "Manage Communications" process?	X		Project	Standardize
126	1950	¿Su organización mide el proceso de "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Measure the "Manage Communications" process?		X	Project	Measure
127	2490	¿Controla su organización el proceso "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Control the "Manage Communications" process?		X	Project	Control
128	2880	¿Mejora su organización el proceso de "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Improve the "Manage Communications" process?		X	Project	Improve
129	1300	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Standardize the "Control Communications" process?	X		Project	Standardize
130	1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Measure the "Control Communications" process?		X	Project	Measure
131	2530	¿Controla su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Control the "Control Communications" process?		X	Project	Control
132	2920	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Improve the "Control Communications" process?		X	Project	Improve
133	1120	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de Riesgos"?	Does your organization Standardize the "Plan Risk Management" process?		X	Project	Standardize
134	1810	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de La Gestión de Riesgos"?	Does your organization Measure the "Plan Risk Management" process?		X	Project	Measure
135	2350	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de la Gestión de Riesgos"?	Does your organization Control the "Plan Risk Management" process?		X	Project	Control
136	2740	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	Does your organization Improve the "Plan Risk Management" process?		X	Project	Improve
137	1170	¿Estandariza su organización el proceso de "Identificar riesgos"?	Does your organization Standardize the "Identify Risks" process?		X	Project	Standardize
138	1860	¿Su organización mide el proceso de "Identificar riesgos"?	Does your organization Measure the "Identify Risks" process?		X	Project	Measure
139	2400	¿Controla su organización el proceso "Identificar riesgos"?	Does your organization Control the "Identify Risks" process?		X	Project	Control
140	2790	¿Mejora su organización el proceso "Identificar riesgos"?	Does your organization Improve the "Identify Risks" process?		X	Project	Improve
141	1180	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Standardize the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Standardize
142	1870	¿Mida su organización el proceso "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Measure the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Measure
143	2410	¿Controla su organización el proceso "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Control the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Control
144	2800	¿Mejora su organización el proceso "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Improve the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Improve
145	1190	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Análisis cuantitativo de riesgos"?	Does your organization Standardize the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Standardize
146	1880	¿Mida su organización el proceso "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	Does your organization Measure the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Measure

147	2420	¿Controla su organización el proceso "Realizar Análisis cuantitativo de riesgos"?	Does your organization Control the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Control
148	2810	¿Mejora su organización el proceso "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	Does your organization Improve the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Improve
149	1200	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Standardize the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Standardize
150	1890	¿Su organización mide el proceso de "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Measure the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Measure
151	2430	¿Controla su organización el proceso "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Control the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Control
152	2820	¿Mejora su organización el proceso "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Improve the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Improve
153	1370	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Standardize the "Control Risks" process?		X	Project	Standardize
154	2060	¿Su organización mide el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Measure the "Control Risks" process?		X	Project	Measure
155	2600	¿Controla su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Control the "Control Risks" process?		X	Project	Control
156	2990	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Improve the "Control Risks" process?		X	Project	Improve
157	1210	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Standardize
158	1900	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Measure
159	2440	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Control the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Control
160	2830	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Improve
161	1270	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Conduct Procurements" process?		X	Project	Standardize
162	1960	¿Su organización mide el proceso de "Realizar adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Conduct Procurements" process?		X	Project	Measure
163	2500	¿Controla su organización el proceso de "Realizar Adquisiciones"?	Does your organization Control the "Conduct Procurements" process?	X		Project	Control
164	2890	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar Adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Conduct Procurements" process?		X	Project	Improve
165	1290	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Control Procurements" process?		X	Project	Standardize
166	1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Control Procurements" process?		X	Project	Measure
167	2520	¿Controla su organización el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Control the "Control Procurements" process?	X		Project	Control
168	2910	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Control Procurements" process?		X	Project	Improve
169	1380	¿Estandariza su organización el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Close Procurements" process?		X	Project	Standardize
170	2070	¿Su organización mide el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Close Procurements" process?		X	Project	Measure
171	2610	¿Controla su organización el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Control the "Close Procurements" process?		X	Project	Control
172	3000	¿Mejora su organización el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Close Procurements" process?		X	Project	Improve
173	1195	¿Estandariza su organización el proceso de "Identificar partes interesadas"?	Does your organization Standardize the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Standardize
174	2005	¿Su organización mide el proceso de "Identificar a las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Measure
175	2015	¿Controla su organización el proceso "Identificar a las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Control
176	2025	¿Mejora su organización el proceso "Identificar a las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Improve
177	7530	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de partes interesadas del plan"?	Does your organization Standardize the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Standardize
178	7580	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Measure
179	7630	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de la gestión de las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Control
180	7680	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Improve
181	2035	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar participación de las partes interesadas"?	Does your organization Standardize the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Standardize
182	2045	¿Su organización mide el proceso "Administrar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Measure

183	2055	¿Controla su organización el proceso "Administrar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Control
184	2065	¿Mejora su organización el proceso "Administrar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Improve
185	7540	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Does your organization Standardize the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Standardize
186	7590	¿Su organización mide el proceso de "Control de la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Measure
187	7640	¿Controla su organización el proceso "Controlar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Control
188	7690	¿Mejora su organización el proceso de "Control de la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Improve
189	5490	¿Reconoce su organización el valor de la gestión de proyectos?	Does your organization "Recognize Value of Project Management"?	X		Project	
190	1000	¿Su organización "Establece políticas organizacionales de dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Organizational Project Management Policies"?		X	Project	
191	1400	¿Su organización "Contrata la dirección organizacional de proyectos con recursos competentes"?	Does your organization "Staff Organizational Project Management With Competent Resources"?	X		Project	
192	1450	¿Su organización "Establece un patrocinio sólido"?	Does your organization "Establish Strong Sponsorship"?		X	Project	
193	1460	¿Su organización "Adapta los procesos de dirección de proyectos de forma flexible"?	Does your organization "Tailor Project Management Processes Flexibly"?	X		Project	
194	1590	¿Su organización "Registrar asignaciones de recursos a proyectos"?	Does your organization "Record Project Resource Assignments"?		X	Project	
195	2190	¿Su organización "Realiza Benchmark del desempeño de la dirección de proyecto organizacional contra los estándares de la industria"?	Does your organization "Benchmark Organizational Project Management Performance Against Industry Standards"?		X	Project	
196	3030	¿Su organización "Captura y Comparte lecciones aprendidas"?	Does your organization "Capture and Share Lessons Learned"?		X	Project	
197	5180	¿Su organización "Educar a los ejecutivos"?	Does your organization "Educate Executives"?		X	Project	
198	5190	¿Su organización "Facilita el desarrollo de Dirección de Proyectos"?	Does your organization "Facilitate Project Manager Development"?	X	X	Project	
199	5200	¿Su organización "Proporciona capacitación en dirección de proyectos"?	Does your organization "Provide Project Management Training"?		X	Project	
200	5210	¿Su organización "Proporciona capacitación continua"?	Does your organization "Provide Continuous Training"?		X	Project	
201	5220	¿Su organización "Proporciona recursos competentes de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Provide Competent Organizational Project Management Resources"?		X	Project	
202	5240	¿Su organización "Establecer Comunidades Internas de dirección de Proyectos"?	Does your organization "Establish Internal Project Management Communities"?		X	Project	
203	5250	¿Interactúa su organización con comunidades externas de dirección de proyectos?	Does your organization "Interact With External Project Management Communities"?		X	Project	
204	5270	¿Su organización "Integra metodología de dirección de proyectos con procesos organizacionales"?	Does your organization "Integrate Project Management Methodology with Organizational Processes"?	X		Project	
205	5280	¿Su organización "Establece marco común de dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Common Project Management Framework"?		X	Project	
206	5300	¿Su organización "Establece un Programa de Capacitación y Desarrollo"?	Does your organization "Establish Training and Development Program"?		X	Project	
207	5340	¿Su organización "Establece soporte ejecutivo"?	Does your organization "Establish Executive Support"?		X	Project	
208	5500	¿Su organización "Define valores de dirección de proyectos"?	Does your organization "Define Project Management Values"?	X		Project	
209	5620	¿Su organización "Establece la trayectoria profesional para todos los roles de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Establish Career Path for all Organizational Project Management Roles"?		X	Project	
210	7005	¿Su organización tiene un "Programa de Liderazgo OPM"?	Does your organization have an "OPM Leadership Program"?		X	Project	
211	7015	¿Su organización "Educa a las partes interesadas en OPM"?	Does your organization "Educate Stakeholders in OPM"?		X	Project	
212	7025	¿Tiene su organización una "Conciencia de la Diversidad Cultural"?	Does your organization have a "Cultural Diversity Awareness"?	X		Project	
213	7045	¿Su organización "Establecer Estructura de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Establish Organizational Project Management Structure"?		X	Project	
214	7055	¿Adopta su organización la estructura de dirección organizacional de proyectos?	Does your organization "Adopt Organizational Project Management Structure"?		X	Project	

215	7065	¿Institucionaliza su organización la estructura de dirección organizacional de proyectos?	Does your organization "Institutionalize Organizational Project Management Structure"?		X	Project	
216	7105	¿Su organización "Administra la vista holística del proyecto"?	Does your organization "Manage the Holistic View of the Project"?		X	Project	
217	7115	¿Su organización "Administra el medio ambiente"?	Does your organization "Manage the Environment"?		X	Project	
218	7185	¿Demuestra su organización la competencia de comunicación?	Does your organization "Demonstrate Communicating Competency"?	X		Project	
219	7325	¿Su organización "Recopila métricas de éxito de OPM"?	Does your organization "Collect OPM Success Metrics"?		X	Project	
220	7335	¿Utiliza su organización "Usar métricas de éxito de OPM"?	Does your organization "Use OPM Success Metrics"?		X	Project	
221	7345	¿Verifica su organización "Verificar la precisión métrica de éxito de OPM"?	Does your organization "Verify OPM Success Metric Accuracy"?		X	Project	
222	7355	¿Su organización "Analiza y mejora las métricas de éxito de OPM"?	Does your organization "Analyze and Improve OPM Success Metrics"?		X	Project	
223	7365	¿Tiene su organización un "Sistema de información de dirección de proyectos"?	Does your organization have a "Project Management Information System"?		X	Project	
224	7405	¿Su organización "Alcanza objetivos y metas estratégicas a través del uso de la dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Achieve Strategic Goals and Objectives Through the Use of Organizational Project Management"?		X	Project	
225	8900	¿Su organización "Acomoda los marcos aprobados de la organización y las estructuras de gobernanza"?	Does your organization "Accommodate Organization's Approved Frameworks and Governance Structures"?		X	Project	
226	8910	¿Su organización "Analiza el rendimiento del valor"?	Does your organization "Analyze Value Performance"?		X	Project	
227	8920	¿Evalúa su organización la realización de los beneficios propuestos?	Does your organization "Assess the Realization of Proposed Benefits"?		X	Project	
228	8930	¿Su organización "Benchmark PMO Practices and Results"?	Does your organization "Benchmark PMO Practices and Results"?		X	Project	
229	8940	¿Su organización "Crea una cultura consciente del riesgo"?	Does your organization "Create a Risk-Aware Culture"?	X		Project	
230	8960	¿Su organización aborda "Desarrolla plantillas de dirección de proyectos"?	Does your organization address "Developing Project Management Templates"?	X		Project	
231	9000	¿Su organización "Establece la Metodología de dirección de Riesgos Empresariales"?	Does your organization "Establish Enterprise Risk Management Methodology"?		X	Project	
232	9010	¿Su organización "Establece paneles de resumen ejecutivos"?	Does your organization "Establish Executive Summary Dashboards"?		X	Project	
233	9020	¿Su organización "Establece políticas de gobernanza en toda la organización"?	Does your organization "Establish Governance Policies Across the Organization"?		X	Project	
234	9030	¿Su organización "Establece estándares de informes de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Establish Organizational Project Management Reporting Standards"?		X	Project	
235	9040	¿Su organización "Establece Grupos de Interes en Consejos y Técnicas de Entrega de Proyectos"?	Does your organization "Establish Project Delivery Tips and Techniques Special Interest Group"?		X	Project	
236	9060	¿Su organización "Establecer procesos de asignación y optimización de recursos"?	Does your organization "Establish Resource Allocation and Optimization Processes"?	X		Project	
237	9080	¿Su organización "Establece el Marco de Alineación Estratégica"?	Does your organization "Establish Strategic Alignment Framework"?		X	Project	
238	9090	¿Incorpora su organización puntos de referencia de rendimiento en el sistema de cuadros de mando equilibrados?	Does your organization "Incorporate Performance Benchmarks into Balanced Scorecard System"?		X	Project	
239	9130	¿Su organización "Reporta el rendimiento de OPM a la estrategia"?	Does your organization "Report OPM Performance to Strategy"?		X	Project	
240	9140	¿Su organización "Reporta el Rendimiento Estratégico del Programa de Proyectos"?	Does your organization "Report Project Program Strategic Performance"?		X	Project	
241	9150	¿Su organización se asegura de que "Los especialistas se compartan entre proyectos"?	Does your organization ensure that "Specialists are Shared Between Projects"?	X		Project	
242	9170	¿Tiene su organización un "Proyecto consistente, programa y gobernanza de cartera en toda la empresa"?	Does your organization have a "Consistent Project, Program, and Portfolio Governance Across the Enterprise"?		X	Project	
243	9180	¿Utiliza su organización "Usar métodos matemáticamente conocidos para la priorización"?	Does your organization "Use Mathematically Sound Methods for Prioritization"?		X	Project	
244	9200	¿Utiliza su organización "Usar evaluación formal del rendimiento"?	Does your organization "Use Formal Performance Assessment"?		X	Project	
245	7125	¿La organización gestiona el autodesarrollo?	Does "The Organization Manages Self Development"?		X	Project	
246	7305	¿Tiene su organización "Estimación de plantillas/herramientas establecidas para su uso en toda la organización"?	Does your organization have "Estimating Template/ Tools Established for Use Across Organization"?	X		Project	
247	1430	¿Su organización "Establece procesos de competencia en la dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Project Manager Competency Processes"?		X	Project	

248	1540	¿Incluye su organización objetivos estratégicos en los objetivos del proyecto?	Does your organization "Include Strategic Goals Into Project Objectives"?		X	Project	
249	1670	¿Su organización "Conoce el Plan Inter-Proyecto"?	Does your organization "Know Inter-Project Plan"?		X	Project	
250	2090	¿Su organización "Se adhiere a las técnicas de dirección de proyectos"?	Does your organization "Adhere to Project Management Techniques"?		X	Project	
251	3070	¿Su organización "Fomenta la toma de riesgos"?	Does your organization "Encourage Risk Taking"?		X	Project	
252	5260	¿Personaliza su organización la metodología de dirección de proyectos?	Does your organization "Customize Project Management Methodology"?	X		Project	
253	5520	¿Su organización "Colabora en Objetivos"?	Does your organization "Collaborate on Goals"?	X		Project	
254	7135	¿Demuestra su organización la competencia en la iniciación de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Initiating a Project"?		X	Project	
255	7145	¿Demuestra su organización la competencia en la planificación de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Planning a Project"?		X	Project	
256	7155	¿Demuestra su organización la competencia en la ejecución de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Executing a Project"?		X	Project	
257	7165	¿Demuestra su organización la competencia en la supervisión y el control de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Monitoring and Controlling a Project"?		X	Project	
258	7175	¿Demuestra su organización la competencia en el cierre de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Closing a Project"?		X	Project	
259	7195	¿Demuestra su organización la competencia en liderazgo?	Does your organization "Demonstrate Leading Competency"?	X		Project	
260	7205	¿Demuestra su organización la gestión de la competencia?	Does your organization "Demonstrate Managing Competency"?		X	Project	
261	7215	¿Demuestra su organización la competencia de la capacidad cognitiva?	Does your organization "Demonstrate Cognitive Ability Competency"?		X	Project	
262	7225	¿Demuestra su organización la competencia de eficacia?	Does your organization "Demonstrate Effectiveness Competency"?	X		Project	
263	7235	¿Demuestra su organización la competencia profesional?	Does your organization "Demonstrate Professionalism Competency"?	X		Project	
264	8950	¿Define su organización "Definir indicadores clave"?	Does your organization "Define Key Leading Indicators"?	X		Project	
265	8970	¿Su organización "Document Project Management Case Studies"?	Does your organization "Document Project Management Case Studies"?	X		Project	
266	8980	¿Su organización "Fomenta la adhesión al código de ética de dirección de proyectos"?	Does your organization "Encourage Adherence to Project Management Code of Ethics"?	X		Project	
267	8990	¿Su organización "Establece Patrocinadores De Proyectos Competentes"?	Does your organization "Establish Competent Project Sponsors"?		X	Project	
268	9050	¿Su organización "Establece directrices de adaptación de plantillas de dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Project Management Template Tailoring Guidelines"?		X	Project	
269	9100	¿Tiene su organización "Estudios de casos de dirección de proyectos incluidos en el programa de inducción"?	Does your organization have "Project Management Case Studies Included in Induction Program"?		X	Project	
270	9110	¿Su organización se asegura de que "la capacitación en dirección de proyectos esté asignada a la trayectoria de desarrollo profesional"?	Does your organization ensure that "Project Management Training is Mapped to Career Development Path"?		X	Project	
271	9120	¿Su organización "Proporciona mentoring a los gerentes de proyecto"?	Does your organization "Provide Mentoring to Project Managers"?		X	Project	
272	9160	¿Tiene su organización un "Proceso de orientación de proyectos coherente"?	Does your organization have a "Consistent Project Orientation Process"?		X	Project	

AMBITO DE PROYECTOS	
RESPUESTA	CANTIDAD
NO	218
SI	55

80%
20%



**AUTOEVALUACION OPM3
ESTRUCTURAS NABLA 4 S.A.S.**

ESTANDARIZAR							
#	Best Practice ID	SAM Question Traducción	SAM Question	SI	NO	Project Domain	Procces Improvement Stage
1	1005	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Standardize the "Develop Project Charter" process?		X	Project	Standardize
2	1020	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Does your organization Standardize the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project	Standardize
3	1230	¿Estandariza su organización el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Standardize the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project	Standardize
4	1035	¿Estandariza su organización el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Standardize the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project	Standardize
5	1310	¿Estandariza su organización el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios"?	Does your organization Standardize the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project	Standardize
6	1390	¿Estandariza su organización el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Standardize the "Close Project or Phase" process?	X		Project	Standardize
7	7500	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de alcance de plan"?	Does your organization Standardize the "Plan Scope Management" process?		X	Project	Standardize
8	1030	¿Estandariza su organización el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Standardize the "Collect Requirements" process?		X	Project	Standardize
9	1040	¿Estandariza su organización el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Standardize the "Define Scope" process?	X		Project	Standardize
10	1075	¿Estandariza su organización el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Standardize the "Create WBS" process?		X	Project	Standardize
11	1320	¿Estandariza su organización el proceso de "Validar alcance"?	Does your organization Standardize the "Validate Scope" process?		X	Project	Standardize
12	1330	¿Estandariza su organización el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Standardize the "Control Scope" process?		X	Project	Standardize
13	7510	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Standardize the "Plan Schedule Management" process?		X	Project	Standardize
14	1050	¿Estandariza su organización el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Standardize the "Define Activities" process?	X		Project	Standardize
15	1060	¿Estandariza su organización el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Standardize the "Sequence Activities" process?	X		Project	Standardize
16	1115	¿Estandariza su organización el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Standardize the "Estimate Activity Resources" process?	X		Project	Standardize
17	1070	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Standardize the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project	Standardize
18	1080	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Standardize the "Develop Schedule" process?		X	Project	Standardize
19	1340	¿Estandariza su organización el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Standardize the "Control Schedule" process?		X	Project	Standardize
20	7520	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Standardize the "Plan Cost Management" process?		X	Project	Standardize
21	1100	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Standardize the "Estimate Costs" process?	X		Project	Standardize
22	1110	¿Estandariza su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Standardize the "Determine Budget" process?	X		Project	Standardize
23	1350	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Standardize the "Control Costs" process?		X	Project	Standardize
24	1130	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar la gestión de calidad"?	Does your organization Standardize the "Plan Quality Management" process?		X	Project	Standardize
25	1240	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Garantía de Calidad"?	Does your organization Standardize the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project	Standardize
26	1360	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Standardize the "Control Quality" process?	X		Project	Standardize
27	1090	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Standardize the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project	Standardize
28	1150	¿Estandariza su organización el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Standardize the "Acquire Project Team" process?		X	Project	Standardize
29	1250	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Standardize the "Develop Project Team" process?		X	Project	Standardize
30	1155	¿Estandariza su organización el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Standardize the "Manage Project Team" process?		X	Project	Standardize
31	1160	¿Estandariza su organización el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Standardize the "Plan Communications Management" process?		X	Project	Standardize
32	1260	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Standardize the "Manage Communications" process?	X		Project	Standardize
33	1300	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Standardize the "Control Communications" process?	X		Project	Standardize

34	1120	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de Riesgos"?	Does your organization Standardize the "Plan Risk Management" process?		X	Project	Standardize
35	1170	¿Estandariza su organización el proceso de "Identificar riesgos"?	Does your organization Standardize the "Identify Risks" process?		X	Project	Standardize
36	1180	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Standardize the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Standardize
37	1190	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Análisis cuantitativo de riesgos"?	Does your organization Standardize the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Standardize
38	1200	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Standardize the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Standardize
39	1370	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Standardize the "Control Risks" process?		X	Project	Standardize
40	1210	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Standardize
41	1270	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Conduct Procurements" process?		X	Project	Standardize
42	1290	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Control Procurements" process?		X	Project	Standardize
43	1380	¿Estandariza su organización el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Standardize the "Close Procurements" process?		X	Project	Standardize
44	1195	¿Estandariza su organización el proceso de "Identificar partes interesadas"?	Does your organization Standardize the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Standardize
45	7530	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de partes interesadas del plan"?	Does your organization Standardize the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Standardize
46	2035	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar participación de las partes interesadas"?	Does your organization Standardize the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Standardize
47	7540	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Does your organization Standardize the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Standardize

10

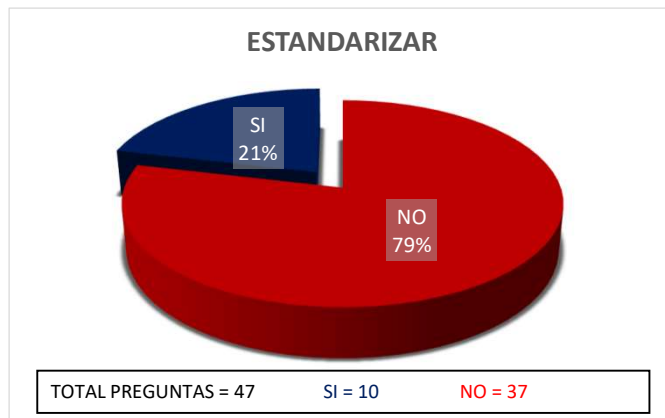
37

ESTANDARIZAR

RESPUESTA	CANTIDAD
NO	37
SI	10

79%

21%



**AUTOEVALUACION OPM3
ESTRUCTURAS NABLA 4 S.A.S.**

MEDIR						
#	Best Practice ID	SAM Question Traducción	SAM Question	SI	NO	Project Domain Procces Improvement Stage
1	1700	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Measure the "Develop Project Charter" process?		X	Project Measure
2	1710	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Does your organization Measure the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project Measure
3	1920	¿Su organización mide el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Measure the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project Measure
4	1045	¿Su organización mide el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Measure the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project Measure
5	2000	¿Su organización mide el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios"?	Does your organization Measure the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project Measure
6	2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Measure the "Close Project or Phase" process?		X	Project Measure
7	7550	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del alcance de planificación"?	Does your organization Measure the "Plan Scope Management" process?		X	Project Measure
8	1720	¿Su organización mide el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Measure the "Collect Requirements" process?		X	Project Measure
9	1730	¿Su organización mide el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Measure the "Define Scope" process?		X	Project Measure
10	1085	¿Su organización mide el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Measure the "Create WBS" process?		X	Project Measure
11	2010	¿Su organización mide el proceso de "Validar alcance"?	Does your organization Measure the "Validate Scope" process?		X	Project Measure
12	2020	¿Su organización mide el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Measure the "Control Scope" process?		X	Project Measure
13	7560	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Measure the "Plan Schedule Management" process?		X	Project Measure
14	1740	¿Su organización mide el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Measure the "Define Activities" process?		X	Project Measure
15	1750	¿Su organización mide el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Measure the "Sequence Activities" process?		X	Project Measure
16	1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Measure the "Estimate Activity Resources" process?		X	Project Measure
17	1760	¿Su organización mide el proceso "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Measure the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project Measure
18	1770	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Measure the "Develop Schedule" process?		X	Project Measure
19	2030	¿Su organización mide el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Measure the "Control Schedule" process?		X	Project Measure
20	7570	¿Su organización mide el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Measure the "Plan Cost Management" process?		X	Project Measure
21	1790	¿Su organización mide el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Measure the "Estimate Costs" process?	X		Project Measure
22	1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Measure the "Determine Budget" process?	X		Project Measure
23	2040	¿Su organización mide el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Measure the "Control Costs" process?	X		Project Measure
24	1820	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de calidad"?	Does your organization Measure the "Plan Quality Management" process?		X	Project Measure
25	1930	¿Su organización mide el proceso de "Realizar Garantía de Calidad"?	Does your organization Measure the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project Measure
26	2050	¿Su organización mide el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Measure the "Control Quality" process?	X		Project Measure
27	1780	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Measure the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project Measure
28	1840	¿Su organización mide el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Measure the "Acquire Project Team" process?		X	Project Measure
29	1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Measure the "Develop Project Team" process?		X	Project Measure
30	1165	¿Su organización mide el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Measure the "Manage Project Team" process?		X	Project Measure
31	1850	¿Su organización mide el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Measure the "Plan Communications Management" process?		X	Project Measure
32	1950	¿Su organización mide el proceso de "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Measure the "Manage Communications" process?		X	Project Measure
33	1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Measure the "Control Communications" process?		X	Project Measure
34	1810	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de La Gestión de Riesgos"?	Does your organization Measure the "Plan Risk Management" process?		X	Project Measure

35	1860	¿Su organización mide el proceso de "Identificar riesgos"?	Does your organization Measure the "Identify Risks" process?		X	Project	Measure
36	1870	¿Mida su organización el proceso "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Measure the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Measure
37	1880	¿Mida su organización el proceso "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	Does your organization Measure the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Measure
38	1890	¿Su organización mide el proceso de "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Measure the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Measure
39	2060	¿Su organización mide el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Measure the "Control Risks" process?		X	Project	Measure
40	1900	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Measure
41	1960	¿Su organización mide el proceso de "Realizar adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Conduct Procurements" process?		X	Project	Measure
42	1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Control Procurements" process?		X	Project	Measure
43	2070	¿Su organización mide el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Measure the "Close Procurements" process?		X	Project	Measure
44	2005	¿Su organización mide el proceso de "Identificar a las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Measure
45	7580	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Measure
46	2045	¿Su organización mide el proceso "Administrar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Measure
47	7590	¿Su organización mide el proceso de "Control de la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Measure the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Measure

4

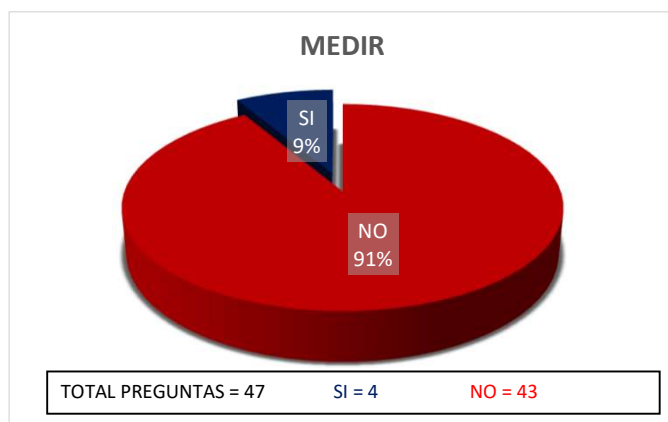
43

MEDIR

RESPUESTA	CANTIDAD
NO	43
SI	4

91%

9%



**AUTOEVALUACION OPM3
ESTRUCTURAS NABLA 4 S.A.S.**

CONTROLAR							
#	Best Practice ID	SAM Question Traducción	SAM Question	SI	NO	Project Domain	Procces Improvement Stage
1	2240	¿Controla su organización el proceso "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Control the "Develop Project Charter" process?		X	Project	Control
2	2250	¿Controla su organización el proceso "Desarrollar plan de gestión de proyectos"?	Does your organization Control the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project	Control
3	2460	¿Controla su organización el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Control the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project	Control
4	1055	¿Controla su organización el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Control the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project	Control
5	2540	¿Controla su organización el proceso "Realizar control de cambios integrado"?	Does your organization Control the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project	Control
6	2620	¿Controla su organización el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Control the "Close Project or Phase" process?	X		Project	Control
7	7600	¿Controla su organización el proceso de "Gestión de alcance de plan"?	Does your organization Control the "Plan Scope Management" process?		X	Project	Control
8	2260	¿Controla su organización el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Control the "Collect Requirements" process?		X	Project	Control
9	2270	¿Controla su organización el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Control the "Define Scope" process?		X	Project	Control
10	1095	¿Controla su organización el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Control the "Create WBS" process?		X	Project	Control
11	2550	¿Controla su organización el proceso "Validar alcance"?	Does your organization Control the "Validate Scope" process?		X	Project	Control
12	2560	¿Controla su organización el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Control the "Control Scope" process?		X	Project	Control
13	7610	¿Controla su organización el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Control the "Plan Schedule Management" process?		X	Project	Control
14	2280	¿Controla su organización el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Control the "Define Activities" process?	X		Project	Control
15	2290	¿Controla su organización el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Control the "Sequence Activities" process?		X	Project	Control
16	1135	¿Controla su organización el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Control the "Estimate Activity Resources" process?		X	Project	Control
17	2300	¿Controla su organización el proceso "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Control the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project	Control
18	2310	¿Controla su organización el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Control the "Develop Schedule" process?	X		Project	Control
19	2570	¿Controla su organización el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Control the "Control Schedule" process?	X		Project	Control
20	7620	¿Controla su organización el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Control the "Plan Cost Management" process?		X	Project	Control
21	2330	¿Controla su organización el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Control the "Estimate Costs" process?	X		Project	Control
22	2340	¿Controla su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Control the "Determine Budget" process?	X		Project	Control
23	2580	¿Controla su organización el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Control the "Control Costs" process?	X		Project	Control
24	2360	¿Controla su organización el proceso de "Gestión de calidad del plan"?	Does your organization Control the "Plan Quality Management" process?		X	Project	Control
25	2470	¿Controla su organización el proceso "Realizar garantía de calidad"?	Does your organization Control the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project	Control
26	2590	¿Controla su organización el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Control the "Control Quality" process?	X		Project	Control
27	2320	¿Controla su organización el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Control the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project	Control
28	2380	¿Controla su organización el proceso "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Control the "Acquire Project Team" process?	X		Project	Control
29	2480	¿Controla su organización el proceso "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Control the "Develop Project Team" process?	X		Project	Control
30	1175	¿Controla su organización el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Control the "Manage Project Team" process?	X		Project	Control
31	2390	¿Controla su organización el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Control the "Plan Communications Management" process?		X	Project	Control
32	2490	¿Controla su organización el proceso "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Control the "Manage Communications" process?		X	Project	Control
33	2530	¿Controla su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Control the "Control Communications" process?		X	Project	Control
34	2350	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de la Gestión de Riesgos"?	Does your organization Control the "Plan Risk Management" process?		X	Project	Control
35	2400	¿Controla su organización el proceso "Identificar riesgos"?	Does your organization Control the "Identify Risks" process?		X	Project	Control

36	2410	¿Controla su organización el proceso "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Control the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Control
37	2420	¿Controla su organización el proceso "Realizar Análisis cuantitativo de riesgos"?	Does your organization Control the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Control
38	2430	¿Controla su organización el proceso "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Control the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Control
39	2600	¿Controla su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Control the "Control Risks" process?		X	Project	Control
40	2440	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Control the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Control
41	2500	¿Controla su organización el proceso de "Realizar Adquisiciones"?	Does your organization Control the "Conduct Procurements" process?	X		Project	Control
42	2520	¿Controla su organización el proceso de "Controlar adquisiciones"?	Does your organization Control the "Control Procurements" process?	X		Project	Control
43	2610	¿Controla su organización el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Control the "Close Procurements" process?		X	Project	Control
44	2015	¿Controla su organización el proceso "Identificar a las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Control
45	7630	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de la gestión de las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Control
46	2055	¿Controla su organización el proceso "Administrar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Control
47	7640	¿Controla su organización el proceso "Controlar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Control the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Control

13

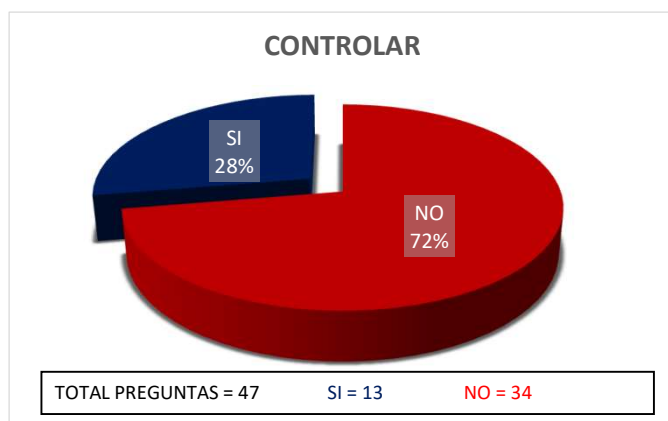
34

CONTROLAR

RESPUESTA	CANTIDAD
NO	34
SI	13

72%

28%



**AUTOEVALUACION OPM3
ESTRUCTURAS NABLA 4 S.A.S.**

MEJORAR							
#	Best Practice ID	SAM Question Traducción	SAM Question	SI	NO	Project Domain	Procces Improvement Stage
1	2630	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar un Project Charter"?	Does your organization Improve the "Develop Project Charter" process?		X	Project	Improve
2	2640	¿Mejora su organización el proceso "Desarrollar plan de gestión de proyectos"?	Does your organization Improve the "Develop Project Management Plan" process?		X	Project	Improve
3	2850	¿Mejora su organización el proceso "Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Improve the "Direct and Manage Project Work" process?		X	Project	Improve
4	1065	¿Mejora su organización el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Does your organization Improve the "Monitor and Control Project Work" process?		X	Project	Improve
5	2930	¿Mejora su organización el proceso "Realizar control de cambios integrado"?	Does your organization Improve the "Perform Integrated Change Control" process?		X	Project	Improve
6	3010	¿Mejora su organización el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Does your organization Improve the "Close Project or Phase" process?		X	Project	Improve
7	7650	¿Mejora su organización el proceso de "Gestión de alcance de plan"?	Does your organization Improve the "Plan Scope Management" process?		X	Project	Improve
8	2650	¿Mejora su organización el proceso de "Recopilar requisitos"?	Does your organization Improve the "Collect Requirements" process?		X	Project	Improve
9	2660	¿Mejora su organización el proceso "Definir alcance"?	Does your organization Improve the "Define Scope" process?		X	Project	Improve
10	1105	¿Mejora su organización el proceso "Crear WBS"?	Does your organization Improve the "Create WBS" process?		X	Project	Improve
11	2940	¿Mejora su organización el proceso "Validar alcance"?	Does your organization Improve the "Validate Scope" process?		X	Project	Improve
12	2950	¿Mejora su organización el proceso de "Controlar Alcance"?	Does your organization Improve the "Control Scope" process?		X	Project	Improve
13	7660	¿Mejora su organización el proceso de "Gestión de planificación de programación"?	Does your organization Improve the "Plan Schedule Management" process?	X		Project	Improve
14	2670	¿Mejora su organización el proceso "Definir actividades"?	Does your organization Improve the "Define Activities" process?	X		Project	Improve
15	2680	¿Mejora su organización el proceso de "Secuencia de actividades"?	Does your organization Improve the "Sequence Activities" process?		X	Project	Improve
16	1145	¿Mejora su organización el proceso "Estimar recursos de actividades"?	Does your organization Improve the "Estimate Activity Resources" process?	X		Project	Improve
17	2690	¿Mejora su organización el proceso "Estimar duraciones de actividad"?	Does your organization Improve the "Estimate Activity Durations" process?		X	Project	Improve
18	2700	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar programación"?	Does your organization Improve the "Develop Schedule" process?		X	Project	Improve
19	2960	¿Mejora su organización el proceso de "Controlar programación"?	Does your organization Improve the "Control Schedule" process?		X	Project	Improve
20	7670	¿Mejora su organización el proceso de "Planificar el manejo de los costos"?	Does your organization Improve the "Plan Cost Management" process?		X	Project	Improve
21	2720	¿Mejora su organización el proceso de "Estimar costos"?	Does your organization Improve the "Estimate Costs" process?	X		Project	Improve
22	2730	¿Mejora su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Does your organization Improve the "Determine Budget" process?	X		Project	Improve
23	2970	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Costos"?	Does your organization Improve the "Control Costs" process?	X		Project	Improve
24	2750	¿Mejora su organización el proceso de "Planificar la gestión de calidad"?	Does your organization Improve the "Plan Quality Management" process?		X	Project	Improve
25	2860	¿Mejora su organización el proceso "Realizar garantía de calidad"?	Does your organization Improve the "Perform Quality Assurance" process?		X	Project	Improve
26	2980	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Calidad"?	Does your organization Improve the "Control Quality" process?	X		Project	Improve
27	2710	¿Mejora su organización el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Does your organization Improve the "Plan Human Resource Management" process?		X	Project	Improve
28	2770	¿Mejora su organización el proceso "Adquirir equipo de proyecto"?	Does your organization Improve the "Acquire Project Team" process?		X	Project	Improve
29	2870	¿Mejora su organización el proceso "Desarrollar equipo de proyecto"?	Does your organization Improve the "Develop Project Team" process?		X	Project	Improve
30	1185	¿Mejora su organización el proceso "Administrar equipo de proyecto"?	Does your organization Improve the "Manage Project Team" process?		X	Project	Improve
31	2780	¿Mejora su organización el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Does your organization Improve the "Plan Communications Management" process?		X	Project	Improve
32	2880	¿Mejora su organización el proceso de "Administrar comunicaciones"?	Does your organization Improve the "Manage Communications" process?		X	Project	Improve
33	2920	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Does your organization Improve the "Control Communications" process?		X	Project	Improve
34	2740	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	Does your organization Improve the "Plan Risk Management" process?		X	Project	Improve
35	2790	¿Mejora su organización el proceso "Identificar riesgos"?	Does your organization Improve the "Identify Risks" process?		X	Project	Improve

36	2800	¿Mejora su organización el proceso "Realizar análisis cualitativos de riesgos"?	Does your organization Improve the "Perform Qualitative Risk Analysis" process?		X	Project	Improve
37	2810	¿Mejora su organización el proceso "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	Does your organization Improve the "Perform Quantitative Risk Analysis" process?		X	Project	Improve
38	2820	¿Mejora su organización el proceso "Planificar respuestas a riesgos"?	Does your organization Improve the "Plan Risk Responses" process?		X	Project	Improve
39	2990	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Does your organization Improve the "Control Risks" process?		X	Project	Improve
40	2830	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Plan Procurement Management" process?		X	Project	Improve
41	2890	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar Adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Conduct Procurements" process?		X	Project	Improve
42	2910	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Control Procurements" process?		X	Project	Improve
43	3000	¿Mejora su organización el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Does your organization Improve the "Close Procurements" process?		X	Project	Improve
44	2025	¿Mejora su organización el proceso "Identificar a las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Identify Stakeholders" process?		X	Project	Improve
45	7680	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Plan Stakeholder Management" process?		X	Project	Improve
46	2065	¿Mejora su organización el proceso "Administrar la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Manage Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Improve
47	7690	¿Mejora su organización el proceso de "Control de la participación de las partes interesadas"?	Does your organization Improve the "Control Stakeholder Engagement" process?		X	Project	Improve

7

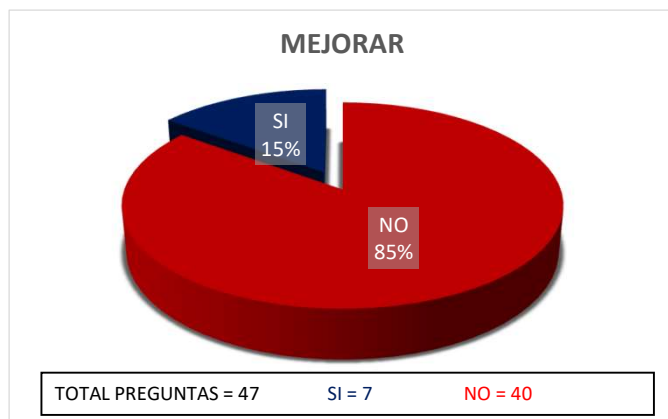
40

MEJORAR

RESPUESTA	CANTIDAD
NO	40
SI	7

85%

15%



**AUTOEVALUACION OPM3
ESTRUCTURAS NABLA 4 S.A.S.**

HABILITADORES							
#	Best Practice ID	SAM Question Traducción	SAM Question	SI	NO	Project Domain	Procces Improvement Stage
189	5490	¿Reconoce su organización el valor de la gestión de proyectos?	Does your organization "Recognize Value of Project Management"?	X		Project	
190	1000	¿Su organización "Establece políticas organizacionales de dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Organizational Project Management Policies"?		X	Project	
191	1400	¿Su organización "Contrata la dirección organizacional de proyectos con recursos competentes"?	Does your organization "Staff Organizational Project Management With Competent Resources"?	X		Project	
192	1450	¿Su organización "Establece un patrocinio sólido"?	Does your organization "Establish Strong Sponsorship"?		X	Project	
193	1460	¿Su organización "Adapta los procesos de dirección de proyectos de forma flexible"?	Does your organization "Tailor Project Management Processes Flexibly"?	X		Project	
194	1590	¿Su organización "Registrar asignaciones de recursos a proyectos"?	Does your organization "Record Project Resource Assignments"?		X	Project	
195	2190	¿Su organización "Realiza Benchmark del desempeño de la dirección de proyecto organizacional contra los estándares de la industria"?	Does your organization "Benchmark Organizational Project Management Performance Against Industry Standards"?		X	Project	
196	3030	¿Su organización "Captura y Comparte lecciones aprendidas"?	Does your organization "Capture and Share Lessons Learned"?		X	Project	
197	5180	¿Su organización "Educar a los ejecutivos"?	Does your organization "Educate Executives"?		X	Project	
198	5190	¿Su organización "Facilita el desarrollo de Dirección de Proyectos"?	Does your organization "Facilitate Project Manager Development"?	X	X	Project	
199	5200	¿Su organización "Proporciona capacitación en dirección de proyectos"?	Does your organization "Provide Project Management Training"?		X	Project	
200	5210	¿Su organización "Proporciona capacitación continua"?	Does your organization "Provide Continuous Training"?		X	Project	
201	5220	¿Su organización "Proporciona recursos competentes de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Provide Competent Organizational Project Management Resources"?		X	Project	
202	5240	¿Su organización "Establecer Comunidades Internas de dirección de Proyectos"?	Does your organization "Establish Internal Project Management Communities"?		X	Project	
203	5250	¿Interactúa su organización con comunidades externas de dirección de proyectos?	Does your organization "Interact With External Project Management Communities"?		X	Project	
204	5270	¿Su organización "Integra metodología de dirección de proyectos con procesos organizacionales"?	Does your organization "Integrate Project Management Methodology with Organizational Processes"?	X		Project	
205	5280	¿Su organización "Establece marco común de dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Common Project Management Framework"?		X	Project	
206	5300	¿Su organización "Establece un Programa de Capacitación y Desarrollo"?	Does your organization "Establish Training and Development Program"?		X	Project	
207	5340	¿Su organización "Establece soporte ejecutivo"?	Does your organization "Establish Executive Support"?		X	Project	
208	5500	¿Su organización "Define valores de dirección de proyectos"?	Does your organization "Define Project Management Values"?	X		Project	
209	5620	¿Su organización "Establece la trayectoria profesional para todos los roles de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Establish Career Path for all Organizational Project Management Roles"?		X	Project	
210	7005	¿Su organización tiene un "Programa de Liderazgo OPM"?	Does your organization have an "OPM Leadership Program"?		X	Project	
211	7015	¿Su organización "Educa a las partes interesadas en OPM"?	Does your organization "Educate Stakeholders in OPM"?		X	Project	
212	7025	¿Tiene su organización una "Conciencia de la Diversidad Cultural"?	Does your organization have a "Cultural Diversity Awareness"?	X		Project	
213	7045	¿Su organización "Establecer Estructura de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Establish Organizational Project Management Structure"?		X	Project	
214	7055	¿Adopta su organización la estructura de dirección organizacional de proyectos?	Does your organization "Adopt Organizational Project Management Structure"?		X	Project	
215	7065	¿Institucionaliza su organización la estructura de dirección organizacional de proyectos?	Does your organization "Institutionalize Organizational Project Management Structure"?		X	Project	
216	7105	¿Su organización "Administra la vista holística del proyecto"?	Does your organization "Manage the Holistic View of the Project"?		X	Project	
217	7115	¿Su organización "Administra el medio ambiente"?	Does your organization "Manage the Environment"?		X	Project	
218	7185	¿Demuestra su organización la competencia de comunicación?	Does your organization "Demonstrate Communicating Competency"?	X		Project	

219	7325	¿Su organización "Recopila métricas de éxito de OPM"?	Does your organization "Collect OPM Success Metrics"?		X	Project	
220	7335	¿Utiliza su organización "Usar métricas de éxito de OPM"?	Does your organization "Use OPM Success Metrics"?		X	Project	
221	7345	¿Verifica su organización "Verificar la precisión métrica de éxito de OPM"?	Does your organization "Verify OPM Success Metric Accuracy"?		X	Project	
222	7355	¿Su organización "Analiza y mejora las métricas de éxito de OPM"?	Does your organization "Analyze and Improve OPM Success Metrics"?		X	Project	
223	7365	¿Tiene su organización un "Sistema de información de dirección de proyectos"?	Does your organization have a "Project Management Information System"?		X	Project	
224	7405	¿Su organización "Alcanza objetivos y metas estratégicas a través del uso de la dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Achieve Strategic Goals and Objectives Through the Use of Organizational Project Management"?		X	Project	
225	8900	¿Su organización "Acomoda los marcos aprobados de la organización y las estructuras de gobernanza"?	Does your organization "Accommodate Organization's Approved Frameworks and Governance Structures"?		X	Project	
226	8910	¿Su organización "Analiza el rendimiento del valor"?	Does your organization "Analyze Value Performance"?		X	Project	
227	8920	¿Evalúa su organización la realización de los beneficios propuestos?	Does your organization "Assess the Realization of Proposed Benefits"?		X	Project	
228	8930	¿Su organización "Benchmark PMO Practices and Results"?	Does your organization "Benchmark PMO Practices and Results"?		X	Project	
229	8940	¿Su organización "Crea una cultura consciente del riesgo"?	Does your organization "Create a Risk-Aware Culture"?	X		Project	
230	8960	¿Su organización aborda "Desarrolla plantillas de dirección de proyectos"?	Does your organization address "Developing Project Management Templates"?	X		Project	
231	9000	¿Su organización "Establece la Metodología de dirección de Riesgos Empresariales"?	Does your organization "Establish Enterprise Risk Management Methodology"?		X	Project	
232	9010	¿Su organización "Establece paneles de resumen ejecutivos"?	Does your organization "Establish Executive Summary Dashboards"?		X	Project	
233	9020	¿Su organización "Establece políticas de gobernanza en toda la organización"?	Does your organization "Establish Governance Policies Across the Organization"?		X	Project	
234	9030	¿Su organización "Establece estándares de informes de dirección organizacional de proyectos"?	Does your organization "Establish Organizational Project Management Reporting Standards"?		X	Project	
235	9040	¿Su organización "Establece Grupos de Interes en Consejos y Técnicas de Entrega de Proyectos"?	Does your organization "Establish Project Delivery Tips and Techniques Special Interest Group"?		X	Project	
236	9060	¿Su organización "Establecer procesos de asignación y optimización de recursos"?	Does your organization "Establish Resource Allocation and Optimization Processes"?	X		Project	
237	9080	¿Su organización "Establece el Marco de Alineación Estratégica"?	Does your organization "Establish Strategic Alignment Framework"?		X	Project	
238	9090	¿Incorpora su organización puntos de referencia de rendimiento en el sistema de cuadros de mando equilibrados??	Does your organization "Incorporate Performance Benchmarks into Balanced Scorecard System"?		X	Project	
239	9130	¿Su organización "Reporta el rendimiento de OPM a la estrategia"?	Does your organization "Report OPM Performance to Strategy"?		X	Project	
240	9140	¿Su organización "Reporta el Rendimiento Estratégico del Programa de Proyectos"?	Does your organization "Report Project Program Strategic Performance"?		X	Project	
241	9150	¿Su organización se asegura de que "Los especialistas se compartan entre proyectos"?	Does your organization ensure that "Specialists are Shared Between Projects"?	X		Project	
242	9170	¿Tiene su organización un "Proyecto consistente, programa y gobernanza de cartera en toda la empresa"?	Does your organization have a "Consistent Project, Program, and Portfolio Governance Across the Enterprise"?		X	Project	
243	9180	¿Utiliza su organización "Usar métodos matemáticamente conocidos para la priorización"?	Does your organization "Use Mathematically Sound Methods for Prioritization"?		X	Project	
244	9200	¿Utiliza su organización "Usar evaluación formal del rendimiento"?	Does your organization "Use Formal Performance Assessment"?		X	Project	
245	7125	¿La organización gestiona el autodesarrollo?	Does "The Organization Manages Self Development"?		X	Project	
246	7305	¿Tiene su organización "Estimación de plantillas/herramientas establecidas para su uso en toda la organización"?	Does your organization have "Estimating Template/ Tools Established for Use Across Organization"?	X		Project	
247	1430	¿Su organización "Establece procesos de competencia en la dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Project Manager Competency Processes"?		X	Project	
248	1540	¿Incluye su organización objetivos estratégicos en los objetivos del proyecto??	Does your organization "Include Strategic Goals Into Project Objectives"?		X	Project	
249	1670	¿Su organización "Conoce el Plan Inter-Proyecto"?	Does your organization "Know Inter-Project Plan"?		X	Project	
250	2090	¿Su organización "Se adhiere a las técnicas de dirección de proyectos"?	Does your organization "Adhere to Project Management Techniques"?		X	Project	
251	3070	¿Su organización "Fomenta la toma de riesgos"?	Does your organization "Encourage Risk Taking"?		X	Project	

252	5260	¿Personaliza su organización la metodología de dirección de proyectos?	Does your organization "Customize Project Management Methodology"?	X		Project	
253	5520	¿Su organización "Colabora en Objetivos"?	Does your organization "Collaborate on Goals"?	X		Project	
254	7135	¿Demuestra su organización la competencia en la iniciación de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Initiating a Project"?		X	Project	
255	7145	¿Demuestra su organización la competencia en la planificación de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Planning a Project"?		X	Project	
256	7155	¿Demuestra su organización la competencia en la ejecución de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Executing a Project"?		X	Project	
257	7165	¿Demuestra su organización la competencia en la supervisión y el control de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Monitoring and Controlling a Project"?		X	Project	
258	7175	¿Demuestra su organización la competencia en el cierre de un proyecto?	Does your organization "Demonstrate Competency in Closing a Project"?		X	Project	
259	7195	¿Demuestra su organización la competencia en liderazgo?	Does your organization "Demonstrate Leading Competency"?	X		Project	
260	7205	¿Demuestra su organización la gestión de la competencia?	Does your organization "Demonstrate Managing Competency"?		X	Project	
261	7215	¿Demuestra su organización la competencia de la capacidad cognitiva?	Does your organization "Demonstrate Cognitive Ability Competency"?		X	Project	
262	7225	¿Demuestra su organización la competencia de eficacia?	Does your organization "Demonstrate Effectiveness Competency"?	X		Project	
263	7235	¿Demuestra su organización la competencia profesional?	Does your organization "Demonstrate Professionalism Competency"?	X		Project	
264	8950	¿Define su organización "Definir indicadores clave"?	Does your organization "Define Key Leading Indicators"?	X		Project	
265	8970	¿Su organización "Document Project Management Case Studies"?	Does your organization "Document Project Management Case Studies"?	X		Project	
266	8980	¿Su organización "Fomenta la adhesión al código de ética de dirección de proyectos"?	Does your organization "Encourage Adherence to Project Management Code of Ethics"?	X		Project	
267	8990	¿Su organización "Establece Patrocinadores De Proyectos Competentes"?	Does your organization "Establish Competent Project Sponsors"?		X	Project	
268	9050	¿Su organización "Establece directrices de adaptación de plantillas de dirección de proyectos"?	Does your organization "Establish Project Management Template Tailoring Guidelines"?		X	Project	
269	9100	¿Tiene su organización "Estudios de casos de dirección de proyectos incluidos en el programa de inducción"?	Does your organization have "Project Management Case Studies Included in Induction Program"?		X	Project	
270	9110	¿Su organización se asegura de que "la capacitación en dirección de proyectos esté asignada a la trayectoria de desarrollo profesional"?	Does your organization ensure that "Project Management Training is Mapped to Career Development Path"?		X	Project	
271	9120	¿Su organización "Proporciona mentoring a los gerentes de proyecto"?	Does your organization "Provide Mentoring to Project Managers"?		X	Project	
272	9160	¿Tiene su organización un "Proceso de orientación de proyectos coherente"?	Does your organization have a "Consistent Project Orientation Process"?		X	Project	

21

64

HABILITADORES

RESPUESTA	CANTIDAD
NO	64
SI	21

75%

25%

